

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Bc. Jana Urbánková

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců

Employee motivation

Student: Bc. Jana Urbánková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....
Bc. Jana Urbánková

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat paní PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. z katedry managementu za spolupráci, cenné rady a konzultace, se kterými mě dovedla až k závěru mé diplomové práce.

OBSAH

1 Úvod	1
2 Teoretická východiska v oblasti motivace	3
2. 1 Co JE TO MOTIV ?	4
2. 2 ZDROJE MOTIVACE	4
2. 3 STIMUL	6
2. 4 STIMULACE.....	6
2. 5 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY	7
2. 6 JAK MOTIVOVAT PRACOVNÍKY	9
2. 6. 1 Role vedoucího pracovníka při motivaci podřízených.....	10
2. 6. 2 Motivace k práci.....	12
2. 7 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	13
2. 7. 1 Herzbergova teorie motivace.....	14
2. 7. 2 Maslowova hierarchie potřeb.....	15
2. 7. 3 Teorie expektance	17
2. 7. 4 Teorie X a Y.....	18
2. 8 SPOKOJENOST PRACOVNÍKA	18
2. 9 DYNAMIKA MOTIVACE	19
2. 10 PRACOVNÍ VÝKON	21
2. 10. 1 Hodnocení práce.....	22
2. 11 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	23
2. 11. 1 Strategie odměňování	24
2. 11. 2 Mzdová politika a mzdový systém.....	25
2. 11. 3 Mzdové formy	27
2. 11. 4 Zaměstnanecké výhody	28
2. 12 ZÍSKÁVÁNÍ PRIMÁRNÍCH DAT	30
3 Charakteristika organizace	31
3. 1 HISTORIE FIRMY	31
3. 2 VELIKOST FIRMY	32
3. 2. 1 Předmět podnikání dle Obchodního rejstříku.....	32
3. 3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	33
3. 4 KLÍČOVÉ INICIATIVY HR	34
3. 5 OCENĚNÍ ZÍSKANÁ FIRMOU.....	34
3. 6 AGENTURA HRANICE NA MORAVĚ	35

4 Analýza současného stavu.....	36
4. 1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ V ORGANIZACI.....	36
4. 1. 1 Zaměstnanci na plný úvazek.....	37
4. 1. 2 Výhradní pojišťovací agenti	41
4. 1. 3 Nově příchozí agenti.....	42
4. 2 FLUKTUACE.....	42
4. 3 PROGRAMY ZAVEDENÉ FIRMOU PRO ZVÝŠENÍ MOTIVACE	43
4. 4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	45
4. 5 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	45
4. 5. 1 Předávání informací.....	46
4. 6 PRACOVNÍ SKUPINY	46
4. 6 PRACOVNÍ DOBA.....	47
4. 7 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....	47
4. 7. 1 Příprava a průběh průzkumu.....	47
4. 7. 2 Realizace průzkumu.....	48
4. 7. 3 Respondenti	48
4. 7. 4 Vyhodnocení průzkumu.....	50
5 Návrhy a doporučení	63
6 Závěr.....	67
Seznam použité literatury.....	68
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1 Úvod

Motivace zaměstnanců je problematika, která je velmi rozsáhlá. Důvodem zvolení tohoto tématu, je zajímavost problematiky samotné. Zejména kvůli tomu, že v dnešní době je důležité dbát na to, aby každá firma, která má zájem udržet se na konkurenceschopném trhu a chce vykazovat jistý zisk, byla schopná získávat a udržet zaměstnance, kteří prokazují jistou výkonnost, ochotu ke změnám a jejichž znalosti a dovednosti jsou pro firmu obrovským přínosem. Tohle vše by měl být důvod, který povede firmu a její vrcholové vedení k poznání potřeb jednotlivých pracovníků a následně prostřednictvím vhodných motivačních faktorů dochází k jejich uspokojení.

Úkolem managementu je vytvořit vhodný motivační systém v rámci organizace, je zapotřebí mít na pozicích vrcholového vedení dostatečně zkušené, kreativní a autoritativní osobnosti, které jsou schopny tento problém adekvátně vyřešit a aplikovat. Z toho tedy vyplývá, že probudit v každém svém zaměstnanci dostatečnou motivaci k požadovanému pracovnímu výkonu je nelehkou úlohou. Nejen že motivace vychází z vnitřních potřeb jednotlivce, ale je také zapotřebí stimulovat jej vhodným způsobem za využití vhodných stimulačních faktorů.

V současné době potřeby zaměstnanců stále více rostou a pracovníci očekávají od svých zaměstnavatelů stále větší a rozsáhlejší zaměstnanecké výhody. Ke zlepšení pracovního výkonu je zapotřebí je určitým způsobem stimulovat a motivovat. Velmi problematické je také stanovit, které stimuly povedou k uspokojení potřeb a tím ke zvýšení pracovního výkonu. Není jednoduché motivovat své zaměstnance, je to proces zdlouhavý, který vyžaduje spoustu pozornosti a času.

V rámci motivačního procesu je důležité poznat jednotlivé pracovníky, jaké jsou jejich individuální potřeby a postoje k pracovnímu procesu, protože na každého z nich působí motivační faktory odlišným způsobem. Na jednu skupinu zaměstnanců mohou působit pozitivně, tedy povedou ke zlepšení vlastního výkonu a nadšení z práce, ovšem mohou mít vliv i negativní, který je v tomto případě nežádoucí. Tomuto stavu se chce každá firma vyhnout. Proto by měly být aplikovány rozdílné motivační faktory.

Hlavním cílem této diplomové práce bude analýza systému odměňování, na jejímž základě bude zjištěno, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni v rámci své pracovní činnosti a zda je systém odměňování motivuje k lepším pracovním. Dalším cílem bude zjistit, zda jim vyhovuje pracovní prostředí, vztahy na pracovišti a zda jsou spokojeni s přístupem

nadřízeného k podřízeným. V kapitole zabývající se analýzou současného stavu budou popsány programy, které byly ve firmě zavedeny ke zvýšení motivace obchodníků a jejich produktivity a bude proveden průzkum formou dotazníkového šetření. Vzorkem dotazovaných budou zaměstnanci pracující v této firmě na plný úvazek, ale také jako výhradní pojišťovací agenti.

Na základě získaných informací a po jejich následném zpracování bude vypracován návrh na zlepšení systému odměňování, který by měl do jisté míry zvýšit motivovanost jednotlivých pracovníků. Další návrhy na zlepšení ve firmě budou zaměřeny na vztahy mezi spolupracovníky a pracovní prostředí.

2 Teoretická východiska v oblasti motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova *movere* – tj. hýbatí, pohybovatí. Úkolem motivace je ovlivnění chování, prožitků a činů druhých osob. Každá činnost, kterou člověk provádí, je spojována s určitým motivem. Tedy po ukončení každé práce a vynaloženého úsilí očekáváme uspokojení jisté potřeby a tím splnění určitého předem vytyčeného cíle. Motivace není dějem, který by nám byl vlastní, vrozený. K tomu, abychom motivováni byli, je zapotřebí působení motivačních faktorů, které nás ovlivňují různou intenzitou. V průběhu celého našeho života jsme ovlivňováni celou sítí navzájem propojených motivů, která působí na naše rozhodnutí, postoje a chování. Motivace tedy není vrozenou vlastností, ale je výsledkem působení motivačního procesu. „Motivace je jednou ze složek psychické regulace činnosti: zajišťuje fungování učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů, tj. podněcuje chování, které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu.“ (Nakonečný, 1997, str. 8)

Znakem motivace je ta skutečnost, že působí ve třech dimenzích, a ty jsou orientovány a směřovány na intenzitu, stálost a směr. Dimenzi intenzity je možno chápat jako hybnou sílu, rozsah úsilí vynaloženého jedincem k dosažení cíle. Čím více jednatel o danou věc stojí, tím větší intenzitu při jeho dosahování vynaloží. Dimenze stálosti se projevuje jako rozsah způsobilosti a schopnosti, kterou je jedinec ochoten vynaložit při překonávání jednotlivých překážek, stojících mu v cestě ve splnění a dosažení vytyčeného cíle. Dimenze směru udává a definuje, kterým směrem je jedinec orientován, na jaké cíle je zaměřen a také naopak definuje, od kterých směrů je jedinec odvrácen.

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.“ (Bedrnová, 1998, str. 221).

Je třeba brát v potaz skutečnost, že lidské chování a lidská motivace je také ovlivněna vnějším působením stimulů. Na každého jedince působí každý tento jednotlivý stimul různou měrou, jiným způsobem.

2. 1 Co je to motiv ?

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. „Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ (Bedrnová, 1998, str. 222) Bezprostředně s tímto pojmem je spojen cíl. Protože právě cílem každého motivu je dosažení jisté úrovně uspokojení, tedy nasycení jisté potřeby, či dosažení jistého psychického stavu. Mimo těchto motivů, které lze považovat za cílové, existují ovšem také motivy, kterým nelze zcela jednoznačně přiřadit jistý konečný stav. Základní dělení motivů je tedy na motivy terminální(cílové) a motivy instrumentální.

Motivy tedy ovlivňují lidské chování, veškerou lidskou činnost. Jak již bylo zmíněno, motiv je psychologickou příčinou činnosti, která určuje pouze její směr, intenzitu a vytrvalost. Na lidského jedince v daný okamžik nepůsobí pouze jeden motiv, ale celý soubor motivů, který způsobuje vzájemné posilování, nebo naopak na sebe působí opačným efektem, tedy oslabují efektivitu jednotlivých motivů navzájem.

2. 2 Zdroje motivace

Aby bylo možné porozumět problematice motivace, je důležité pochopit lidské chování, respektive pracovní jednání. „Za zdroje motivace považujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Tedy ty, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“ (Bedrnová, 1998, str. 224) K základním zdrojům motivace patří hodnoty, potřeby, návyky, zájmy a ideály.

Hodnota

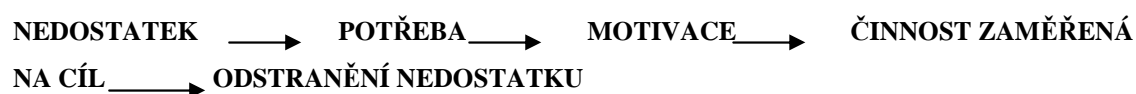
Hodnotou rozumíme to, co odpovídá potřebě člověka. V obecném slova smyslu to může být naprosto cokoli, je to založeno na podmínkách a okolnostech působících na jednotlivce. Lidská společnost je charakteristická tvorbou materiálních a kulturních hodnot. Hodnotový žebříček hodnot představuje relativně stabilní psychický útvar každé osobnosti. Za obecně platné hodnoty, které jsou ale u každého považovány za základní hodnoty a nezbytné, lze považovat např. rodinu, zdraví, práci, lásku, přátelství, vzdělání atd.

Potřeba

Potřeba je pociťovaný nedostatek něčeho nezbytného a tento pocit přetrvává do okamžiku, než je uspokojen. Vyvolává v nás pocit jakéhosi napětí, které musí být odstraněno. Potřeby a jejich uspokojení jsou pro každého jedince náplní jeho života. Potřeby dělíme na :

- základní – tyto potřeby dávají každému jedinci smysl jeho života
 - ❖ fyziologické – potřeby jídla, spánku, pití
 - ❖ sociální – potřeba zařadit se ve společnosti, získání práce
- vyšší – tyto potřeby nejsou pro život jedince nezbytné, jejich uspokojení nemusí být uskutečněno ihned
- nahodilé – ke vzniku těchto potřeb dochází na základě určitého impulsu, přicházejícího z okolí jedince
- uměle vyvolané – v tomto případě jde zcela jistě o ovlivnění potřeb jedince prostřednictvím reklam či módních hitů
-

Obrázek 2. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj : BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998

Návyky

V průběhu života si každý jedinec osvojí jisté činnosti, které opakuje buďto sporadicky, nebo opakovaně. U daného jedince se toto stereotypní jednání stává návyky. Dostane-li se jedinec do situace, se kterou se již setkal a řešil ji, použije stejný způsob a techniku k vyřešení dané situace, která byla v minulosti aplikována. Tyto praktiky se přesto v člověku objevují automaticky, protože je má v sobě očividně zafixovány. „Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“ (Bedrnová, 1998, str. 226)

Zájmy

Zdroj je dlouhodobější, permanentní zaměření jedince určitým směrem, je to odvozená potřeba, k jejímuž uspokojení dochází prostřednictvím provedení určité činnosti. Rozdělit a

klasifikovat zájmy by bylo velmi obtížné, poněvadž jich existuje tolik, kolik je činností uspokojujících člověka.

Ideály

Tento pojem lze definovat jako určitou představu, která na nás působí pozitivním dojmem, něco co je dobře hodnoceno, žádoucího. Tato představa musí v jedinci vzbudit potřebu dosáhnout cíle. Mohou představovat cíle v osobním životě, životní cíle či cíle v životě pracovním. Vznikají zejména působením sociálních faktorů, mezi nejdůležitější je třeba zmínit vliv rodiny a přátel.

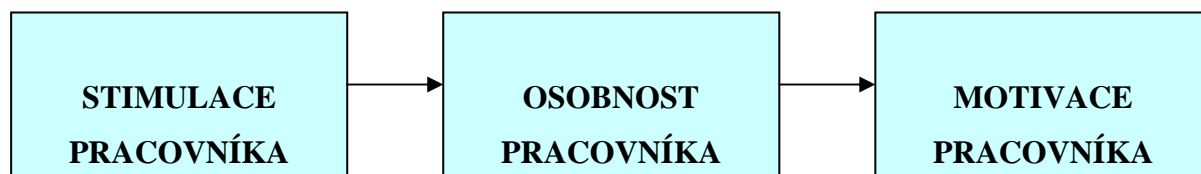
2. 3 Stimul

„Základním prvkem motivačního procesu je tedy podnět (stimul), který tím, že akceptuje určitou potřebu člověka, vytváří konkrétní specificky působící motiv pracovního jednání. S ohledem na cíle společenského výrobního procesu je žádoucí efekt tohoto chování dán celkovou podmínkovou silou, která ve spolupůsobení s motivačními silami vede k určitému jednání.“ (Kleibl, 1994, str. 13) Pro stimul jsou používány dále následující pojmy : pobídka, popud a incentiva. V zásadě je podnětem vše, co má pro pracovníka určitou hodnotu, nějaký význam a je to v podstatě vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

2. 4 Stimulace

Podstatou stimulace je záměrné, úmyslné a plánovité ovlivňování lidského chování. Účinnost stimulace závisí na její adresnosti k příjemci. „Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které nebudou v danou chvíli neúčinnější.“ (Bedrnová, 1998, str. 268) Stimulaci lze také chápat jako vnější působení na motivaci člověka. Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře jednotlivce a také na relativní připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

Obrázek 2. 2- Znáznornění vztahu stimulace a motivace



Působení vnějších podnětů na naše osobnosti nemusí být z naší strany vždy uvědomované. Záleží na individuálních charakteristikách, které podněty na sebe působit necháme, a které nikoliv. A to na základě charakteristik vrozených, nebo specifických zkušeností získaných v průběhu života. Tyto skutečnosti ovlivňují naši připravenost, na jejímž základě jsme schopni reagovat nějakým způsobem. Nástrojem, který pomáhá určit to nejlepší z motivační struktury, je v tomto případě motivační profil. Na jeho základě se vybírá to, co je pro pracovní chování to nejvhodnější. „Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a následně v jejím rámci pak znalost motivačního profilu.“ (Bedrnová, Nový, 1998, str. 269)

2. 5 Stimulační prostředky

Členění stimulačních prostředků je rozdělen na základě toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska důležité, a to na (Bedrnová, 1998) :

- hmotná odměna
- obsah práce
- povzbuzování
- pracovní skupina
- pracovní podmínky a režim práce
- ztotožnění s prací, profesí a podnikem
- externí stimulační faktory

Hmotná odměna

Bývá považována za stěžejní stimulační prostředek. Důvodem je skutečnost, že je zdrojem prostředků, na základě kterých jedinec přežívá i se svou rodinou. Její podoba může mít peněžní formu, ale i jiné formy, které jsou specifické osobitějším přístupem a tím pracovníka hlouběji ovlivňují. V podstatě je ale pro zaměstnavatele důležitým úkolem při stanovení výše mzdy vycházet z poznatků o tržní ekonomice. Z naprosté většiny výzkumů, které byly prováděny na území naší republiky i ve světě, bylo vydedukováno, že mzda není jediným, ani nejsilnějším faktorem k motivaci k práci. Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují její stimulační účinnost :

- ❖ velmi důležitý je přímý vztah hmotné odměny k výkonu
- ❖ odměny by měly přicházet vždy těsně po provedení a splnění úkolu, nikoliv ovšem ještě před jejich započítáním

- ❖ každý pracovník by měl mít jasno, jaký je vztah mezi úsilím, kterého je zapotřebí ke splnění daného úkolu, a odměnou
- ❖ předem by měla být stanovena pravidla, na základě kterých je vymezen vztah mezi odměnou a výkonem

Tvorba spravedlivých odměn za vykonanou práci je jistě předpokladem pro bezproblémové fungování pracovního prostředí a také aby nebyly narušeny mezilidské vztahy. Odměna působí zejména na ty pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznější orientaci právě tímto směrem.

Obsah práce

Je dalším velmi významným faktorem stimulace. Tento faktor opět působí na každého jedince jinou měrou. Ve struktuře motivačního profilu nalezneme orientaci na úspěch, jako její opak je právě tento obsah práce. Ovšem není pravidlo, že u každého pracovníka tento aspekt stejně účinný. V rámci obsahu práce je pro pracovníka důležité, jaký se mu na pracovišti dává prostor a jak je mu dovoleno použít svých znalostí a dovedností. Pracovník ocení, když je mu na určité pracovní pozici dán prostor pro vlastní tvořivé myšlení, když je mu poskytnuta možnost jisté zodpovědnosti, dále možnost systematického myšlení (pružnost práce, vyvozování vztahů a jejich důsledků), možnost sebezvoje, sebekontroly, pomoc druhým a taky je-li mu poskytnuta jistota pracovního zařazení.

Povzbuzování

Tento nástroj je zejména v rukou jednotlivých řídících pracovníků. Prostřednictvím tohoto nástroje pomáhají pracovníkům najít jistou perspektivu v obsahu práce. Jedná se zejména o neformální hodnocení pozitivním způsobem. Podstatou je poskytování informací o výkonu pracovníka. Jak je jeho efektivita a výkonnost v souladu s podnikovými cíli. Informace se podávají buďto v průběhu pracovní činnosti nebo bezprostředně po jejím ukončení. Úkolem vedoucího pracovníka je u svých podřízených vyvolat větší chuť k práci, měl by jim nechat určitý prostor pro vlastní iniciativu a měl by jim umět poradit a ukázat, jak činnosti lépe usměrnit tak, aby byl celkový výsledek ještě lepší.

Pracovní skupina

Každá sociální skupina má svá vlastní pravidla a v kompetencích žádného nadřízeného pracovníka není ovlivnění těchto norem. Každý jedinec má možnost ovlivnit fungování ve

skupině tím způsobem, že na něj působí, že je jejím členem. Úkolem manažera je navázat s pracovním skupinou vztah důvěry. Hlavním aspektem je spravedlivý přístup ke všem členům pracovní skupiny. V rámci této skupiny bývá zvykem, že bývají porovnávány výsledky jednotlivých členů, na základě tohoto porovnávání si členové zvyšují své sebevědomí. Mezi pracovními skupinami probíhá soutěživost, která může mít pozitivní dopady na motivaci v dosahování lepších výsledků.

Pracovní podmínky a režim práce

V současné době nestačí pracovníkům zajištění základních potřeb na pracovišti, ale důležitými aspekty se pro ně začíná stávat skutečnost existence dobrých vztahů, ať už mezi spolupracovníky nebo s nadřízenými. Zlepšení pracovních podmínek navíc ovlivní i zlepšení pracovního výkonu.

Ztotožnění s prací, profesí a podnikem

Tato skutečnost znamená, že člověk se se svou prací naprosto ztotožní, vezme ji jako součást svého života. Hlavním předpokladem je, že jedinec přijme za své jak cíle podniku, ve kterém pracuje, tak její firemní kulturu a filozofii. Ztotožnění se s podnikem má za následek tu skutečnost, že jedinec pracuje s větším nadšením, větší ochotou, je odpovědný, kreativní a vstřícný ke svým pracovníkům.

Externí stimulační faktory

Na jedince nepůsobí pouze faktory bezprostředně uvnitř firmy. Je pro něj také důležité, jakou pověst má firma, ve které pracuje. Čím prestižnější a uznávanější je podnik v celospolečenském kontextu, tím větší je stimulace k pracovnímu výkonu. Tato skutečnost ovšem působí i opačným způsobem. Má-li firma na trhu negativní recenze, nemá-li dobrou image a pověst, působí to negativním způsobem i na jedince a jeho přístup k práci.

2. 6 Jak motivovat pracovníky

Management firmy má spoustu možností, na základě kterých je schopen ovlivnit a motivovat své zaměstnance. Velmi důležitým aspektem je uvědomění si, že cíle, kterých má být prostřednictvím motivace dosaženo, musejí odpovídat schopnostem pracovníka. Z pohledu vrcholového vedení je velmi důležitá dlouhodobá perspektiva firmy, kterou lze

zabezpečit aplikací vhodného motivačního systému. Motivovat své pracovníky znamená, jak uvádí Bedrnová (1998) :

- v každém jednotlivci je zapotřebí vyvolat určitou aktivitu, která povede k zlepšení výkonnosti
- je důležité, aby tato aktivita nebyla pouze krátkodobou záležitostí, měla by mít trvalejší charakter
- vynaložení úsilí a podání jisté aktivity je směřováno k předem jasně vytyčenému cíli
- každý jednatel tuto aktivitu vynakládá uvědoměle

„Základním předpokladem motivování je znalost lidských potřeb, faktorů, které jsou pro toho kterého spolupracovníka důležité.“ (Zadrazilová, 1994, str. 129) Firma při zavádění motivačního systému musí brát zřetel na skutečnost, že ne všechny své zaměstnance mohou motivovat stejným způsobem. Na každého zaměstnance je zapotřebí použít jiný metr a jiné motivační faktory. Proto je nesmírně důležité, aby si vrcholové vedení uvědomilo, že před samotným zahájením motivačního procesu musíme zjistit potřeby jednotlivých zaměstnanců, poněvadž každého zaměstnance je třeba brát jako jedince, který má svá očekávání jak od firmy a celého svého života, ale také má své potřeby, které je třeba uspokojit. Na základě zjištěných informací a jejich analýzy je možné navrhovat motivační systém. Každý ze zaměstnanců má jiné představy, jiné potřeby a pracuje jiným způsobem, proto je třeba každému zaměstnanci vytvořit jiný motivační faktor, který na něj zapůsobí pozitivním způsobem a podpoří jej v jeho výkonnosti a pracovním výkonu. Do motivace zařazujeme všechny faktory, pohnutky a vlivy, které způsobují změny chování a jednání osob.

Ve skutečnosti jsou lidská tvořivost, přizpůsobivost a kladný vztah k inovacím ze strany zaměstnanců požadovány, ale podpora těchto faktů již není v takové míře uskutečňována. Proto je úkolem managementu a vrcholového vedení umět správně své pracovníky motivovat a přispívat k rozvoji jejich potenciálu.

Každému zaměstnanci je třeba věnovat čas, projevit mu důvěru, čímž se může jednoznačně zvýšit jeho motivace k práci. Není zapotřebí ani tak motivovat lidi, jak jim vytvářet prostředí, v němž motivují sami sebe (Fairweather, 2009).

2. 6. 1 Role vedoucího pracovníka při motivaci podřízených

Odpovědnost může být vedoucím pracovníkům připisována tam, kde mohou prostřednictvím svých sil skutečně něco ovlivnit. Motivace je tedy v tomto případě možná a

uskutečnitelná pouze tam, kde to dovolují podmínky prostředí. Vedoucím pracovníkům je přiřazována nejdůležitější pozice v celém motivačním procesu. Jejich úkolem je poznání potřeb pracovníků, na základě kterého je schopen účinně motivovat jejich činnost a výkonnost. Při nesprávném motivování dochází spíše k utlumení nadšení z práce, neochotě zvyšovat svoji pracovní efektivitu a v neposlední řadě také může dojít k odchodu z práce a hledání nového zaměstnání.

Výsledek podnikového jednání tedy není pouze o postojích lidí a jejich motivaci, ale také o podnikových strukturách a systémech. Z uvedeného tedy vyplývá, že úkolem každého manažera je starat se o motivaci svých zaměstnanců, ale také starat se o odstraňování příčin nespokojenosti. „Pro každého vedoucího pracovníka je tedy velmi důležité, aby uměl svým zaměstnancům naslouchat. Když lidem věnujete svůj čas, musíte jim věnovat i plnou pozornost.“ (Fairweather, 2009, str. 88)

Úspěšný manažer musí mít odpovídající znalosti a zkušenosti, a to nejen v oblasti odborné, ale musí také disponovat schopností umět správně vést lidi, tedy umět je vhodným způsobem motivovat, v některých případech také přesvědčovat.

„Intuitivně skvělí vedoucí mají schopnost vytvářet vztahy velmi přirozeným způsobem. Když toho docílí, provází je velká věrnost.“ (Thorne, 2007, str. 37) Na základě této věrnosti a poznání potřeb svých zaměstnanců mohou docílit účinnou motivací zvýšení efektivity podniku a zároveň spokojenosti pracovníků. Pro úspěch firmy je bezvýhradně jedním z nejdůležitějších aspektů komunikace mezi pracovníky, a to jak horizontální, tak vertikální.

Zpětná vazba

Zpětná vazba je prvek, který by v komunikaci zejména mezi podřízeným a nadřízeným neměl chybět. Pracovník očekává, že dostane informace o tom, zda svou práci, kterou vykonává, dělá správně. Na základě této vazby se pracovník od svého nadřízeného může dozvědět, jakým způsobem by měl svou práci změnit, jak jinak ji vykonávat, aby byl pracovní výkon lepší a efektivnější. Dobré hodnocení každý pracovník slyší raději, než-li hodnocení negativní. Je proto důležité, aby byl zvolen správný způsob sdělení negativního postupu. Protože přístup, jakým sděluje vedoucí pracovník svému podřízenému, že jeho výkon neodpovídá požadavkům může ovlivnit jeho další motivaci k práci. „Zpětnou vazbu je bezesporu životně důležité dávat členům týmu, který má být motivovaný a který má přinést výsledky.“ (Fairweather, 2009, str. 94)

2. 6. 2 Motivace k práci

Vytvoření vzájemně přijatelných podmínek na straně zaměstnavatele a pracovníka je důležitým předpokladem k fungování podniku. Úkolem každého vrcholového vedení je stanovení strategických cílů podniku, kterých má být v budoucnosti dosaženo a na základě tohoto zjištění motivovat své pracovníky, aby vhodnou pracovní efektivitou a pracovní činností došlo ke splnění jak podnikových cílů, tak k uspokojení potřeb a očekávání jednotlivých zaměstnanců.

Efektivní a správně cílově zaměřený proces pracovní motivace vyžaduje komplexní přístup k těmto faktorům, které pracovní chování a pracovní morálku ovlivňují. „Celková síla působících podnětů na pracovníka je tím vyšší, čím více podnětů působí ve stejném směru, čím menší možnost protikladného působení jednotlivých podnětů (antipodnětů negativního směru působení) a čím menší počet podnětů má negativní či indiferentní charakter k žádoucímu směru pracovního chování.“ (Kleibl, 1994, str. 12) Pracovní činnost, kterou vykonávají jednotliví zaměstnanci, je činností prováděnou cílevědomě, záměrně a systematicky. Lidé pracují z mnoha důvodů, jedním z nejdůležitějších je zajištění základních lidských potřeb. Motivovat své pracovníky můžeme teprve po zjištění jejich individuálních potřeb a přání.

Pracovní motivací je taková motivace lidského chování, která je úzce spojená s pracovním výkonem, pracovní pozicí a s ní odpovídající pracovní rolí. Motivací k práci rozumíme přístup jednotlivých zaměstnanců k jim stanoveným pracovním úkolům, vyjadřuje formu jeho ochoty k práci.

Jsou rozlišovány dva typy motivů k práci (Bedrnová, Nový, 1998) :

- motivace intrinsická
- motivace extrinsická

Motivace intrinsická souvisí s prací samotnou. Chování je v tomto případě samo o sobě motivujícím. Mezi nejvýznamnější motivy, které jsou do této skupiny zařazovány, patří :

- ❖ potřeba činnosti – spojována se skutečností, že každý člověk ze sebe potřebuje vydat energii
- ❖ potřeba kontaktu s lidmi – za významnou je považována zejména u těch profesí, které jsou založeny na kontaktu s lidmi
- ❖ potřeba výkonu – spojena s aspektem radosti a uspokojení z vykonávané práce
- ❖ touha po moci – spojena s vyššími pozicemi

- ❖ potřeba smyslu života a seberealizace – smyslem je poskytování možností k činnostem, které pro člověka znamenají dosažení takových výsledků, které přináší jistou hodnotu

Motivace extrinsická není spojována s vlastní prací. Je prostředkem k dosažení vytyčeného cíle. K jejím nejvýznamnějším motivům patří:

- ❖ potřeba peněz
- ❖ potřeba jistoty – každému jednotlivci záleží na tom, zda má nějakým způsobem zajištěnu svou budoucnost, jistotu pracovního výkonu
- ❖ potřeba vlastní důležitosti – zajištění pracovní a společenské pozice
- ❖ potřeba sociálních kontaktů
- ❖ potřeba sounáležitosti

Motivy působící na jednotlivce v pracovním prostředí se vyznačují tím, že na každého působí jiným a rozdílným způsobem. Z tohoto pohledu lze motivy dle Bedrnové (1998) dělit na následující skupiny:

- motivy potlačující – odvádějí pracovníka, jeho činnost a pozornost od vykonávané pracovní činnosti
- motivy podporující – spoluutvářejí prostředí, ve kterém se aktivuje působení jednotlivých motivů
- motivy aktivní – přímo podporují pracovní činnost jednotlivců i skupin

Motivace pracovního výkonu lze považovat za vnitřní faktor, který ovlivňuje práci jednotlivců. Pracovní motivaci se má ze strany managementu a vrcholového vedení věnovat nemalá pozornost.

2. 7 Teorie motivace pracovního jednání

Úkolem těchto teorií je objasnit motivaci pracovního jednání. Na motivaci k práci lze nahlížet ze dvou pohledů dle Armstronga (2002). V prvním z nich lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jakými jsou odměňování, povyšování nebo pochvala.

2. 7. 1 Herzbergova teorie motivace

Tato teorie patří mezi nejčastěji zmiňované, jejím zakladatelem je psycholog Frederick Herzberg spolu se svými kolegy Bernardem Mausnerem a Barbarou Snydermanovou. Bývá označována jako motivačně hygienická teorie, která je založena na předpokladu, že každý jedinec se ve svém životě musí vypořádat se dvěma protichůdnými potřebami, a to potřebou vyhnout se bolesti a naopak potřebou psychického růstu. Důležité tedy je ostatní nejen motivovat, ale na druhé straně v nich nevyvolávat odpor k vykonávané činnosti. V rámci jimi prováděného průzkumu bylo zjištěno, že na člověka působí dvě skupiny faktorů. A to faktory motivační a faktory hygienické.

Faktory, které jsou málokdy nástrojem k dosažení pozitivních postojů k práci, se nesoustředí na práci samotnou, ale spíše na charakteristiky souvislostí, ve kterých je práce vykonávána. Mezi ně patří pracovní podmínky, interpersonální vztahy, dohled, strategie společnosti, administrativa těchto strategií, vliv na osobní život pracovníka, jistota práce a plat. To je základní rozlišení. „Faktory uspokojující (satisfactory) souvisí s vlastní prací. Ty faktory, které nepůsobí jako uspokojující, popisují situaci v práci.“ (Adair, 2004, str. 56)

Hygienické faktory jsou činitele nebo podmínky, v nichž pracovník pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Hygienické faktory mohou odstranit nespokojenost pracovníka, vyskytují-li se v požadovaném množství.

Tabulka 2. 1 Hygienické faktory

HYGIENICKÉ FAKTORY	
STRATEGIE SPOLEČNOSTI A JEJÍ ADMINISTRATIVA	tyto strategie jsou dostupné, jasně definované, a to zejména ty, které se týkají lidí
TECHNICKÝ DOHLED	spravedlivý přístup nadřízeného
INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY	vztahy na pracovišti, kvalita společenského života
PLAT	mzdy, platy, důchody, služební auto a další finanční požitky
POSTAVENÍ VE FIRMĚ	postavení jedince ve firmě vzhledem k ostatním
JISTOTA PRÁCE	osvobození od strachu ze ztráty pracovní pozice nebo zaměstnání
OSOBNÍ ŽIVOT	dopad práce na život jedince, stres, obavy, stěhování se za prací
PRACOVNÍ PODMÍNKY	fyzické podmínky, ve kterých jedinec pracuje; objem práce nebo dostupné zařízení

Zdroj : ADAIR, 2004, str. 56

Jejich výskyt na pracovišti ovšem nemá za účinek vyvolání spokojenosti. Naopak motivační faktory jsou činitelé, které uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje zájem, přispívají ke spokojenosti a motivovanosti, např. uznání, zajímavá práce, možnost kariéry, seberealizace.

Uspokojení faktorů hygienických má pouze krátkodobý efekt, naopak uspokojení potřeb prostřednictvím faktorů motivačních vyvolá efekt dlouhodobý.

Dále při zkoumání satisfaktorů, tedy motivátorů, mezi které jsou řazeny úspěch, samotná práce a odpovědnost, povýšení a možnost růstu, bylo zjištěno, že mezi nimi existuje velmi úzký vztah, jsou provázány jak z krátkodobého, tak dlouhodobého pohledu. Herzberg tuto skupinu nazval jako motivátory.

Tabulka 2. 2 Motivátory

MOTIVÁTORY	
ÚSPĚCH	specifické úspěchy, jako je úspěšné dokončení práce, vyřešení problémů
UZNÁNÍ	pochválení, situace buď provázená odměnou či nikoliv
MOŽNOST RŮSTU	zvýšení příležitosti profesionálního růstu, možnost osvojit si nové znalosti, dovednosti
POVÝŠENÍ	změny, které vedou ke zlepšení pracovní pozice
ODPOVĚDNOST	odpovědnost je v realitě spojena s pravomocí, jen tak je činnost správně vykonávána
PRÁCE SAMOTNÁ	skutečné vykonávání práce nebo některé její fáze

Zdroj : ADAIR, 2004, str.59

2. 7. 2 Maslowova hierarchie potřeb

Ze všech teorií motivace, které mohou ovlivnit přístup a jednání vedoucích pracovníků, je tato teorie nejdůležitější a ve své podstatě nejstěžejnější. Její základ spočívá v tom, že motivace člověka není založena na vnějších podnětech, působících z jedincova okolí, nýbrž každý z nás je motivován vnitřním uspořádáním svých potřeb. Abraham Maslow tvrdí, že člověk je tvor, který stále něco chce a který jen málokdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, kromě krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, objevuje se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí. Pro lidskou existenci je

během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. „Stojíme tedy tváří v tvář nutnosti studovat vztahy mezi všemi motivacemi a neustále se střetáváme s nutností vzdávat posuzování jednotlivých motivací izolovaně, máme-li dosáhnout širšího porozumění, které hledáme.“ (Adair, 2004, str. 29)

Maslow identifikoval pět skupin potřeb, které jsou na sebe vázány jistým vztahem. „Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.“ (Armstrong, 2002, str. 163)

„Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci silnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná.“ (Armstrong, 2002, str. 163)

Obrázek 2. 3 : Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj : zpracováno autorem

Za výchozí bod motivační teorie jsou považovány fyziologické potřeby, které mohou být definovány jako potřeby, které jsou pro člověka nezbytné k jeho existenci. Zařadit mezi ně můžeme potřebu zdraví, jídla, pití, spánku či sexuální potřebu. Jsou považovány za jistou cestu k tomu, aby člověk dosáhl ostatních, vyšších potřeb.

Potřeba jistoty a bezpečí vychází ze skutečnosti, že se rádi cítíme bezpečně, nijak neohroženě vnějším okolím ani vnitřními pohnutkami. Důležitým aspektem při uspokojování této potřeby je fakt, zda jsem v dětství vyrůstali či nevyrůstali v bezpečném prostředí. Na základě této skutečnosti se jako dospělí jedinci orientujeme a chováme v průběhu našeho života. Formování osobnosti je ovlivněno již v útlém věku a je rozpoznáno již v okamžiku,

kdy se jedinec dostává do společnosti a začíná se projevovat. Očividně agresivní chování jedince, nepřátelské, nedůvěřivé a utlumené je způsobeno tím, že prostředí ve kterém vyrůstal, bylo méně bezpečné či nebezpečné.

Jakmile jsou uspokojeny fyziologické potřeby a potřeby bezpečí a jistoty, jedinec začíná pociťovat potřebu lásky, touhy a citu. Každý z nás potřebujeme vědět, že v životě někde patříme, že máme rodinu, máme zázemí, kam se vždy můžeme vrátit. V neposlední řadě do této skupiny potřeb jsou zahrnovány potřeby najít si své místo ve společnosti, zaujmout svou pozici zejména ve společnosti. Základním kamenem úspěchu uspokojení této potřeby se stává zaměstnání, které je ideální pro tvorbu přátelských vztahů.

Potřeba sounáležitosti, tedy potřeba společenského charakteru spočívá v tom, že každý chceme být někde zařazeni, prahneme po tom budovat si mezilidské vztahy. Potřeba uznání a sebeúcty vyjadřuje skutečnost, že v rámci určitého kolektivu, a to zejména pracovního, toužíme po získání úcty ze strany spolupracovníků. Poslední zmiňovanou je potřeba seberealizace, jejíž princip spočívá v tom, že jedinec je motivován vlastní prací, vlastním výkonem.

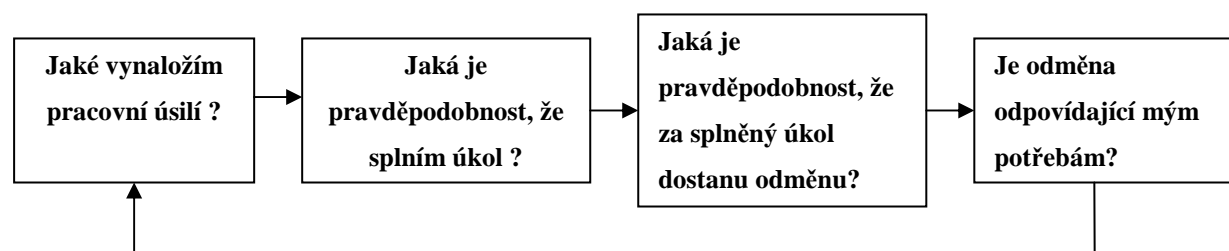
2. 7. 3 Teorie expektance

Její podstatou je skutečnost, že lidé se rozhodují a jednají na základě budoucích očekávání. Tvůrcem této teorie je významný současný představitel psychologie pracovního jednání a pracovní motivace Victor H. Vroom. Řeší problémy v závislosti na svých představách o tom, co by se mohlo v budoucnu stát. Tato teorie má i své formální vyjádření :

$$M = f (V \cdot E)$$

Kde M je úroveň motivace, V je subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení a E je subjektivní pravděpodobnost, že vynaložené pracovní úsilí povede k očekávanému výsledku.

Obrázek 2. 4 Schéma očekávání



Zdroj : Bedrnová, 1998

2. 7. 4 Teorie X a Y

V podstatě jde o přemítání protichůdných představ o pracovníkovi. Autorem této teorie je představitel humanistické psychologie D. McGregor. První představy typu X odráží představu, že člověk je jedinec s nechutí k práci, líný, který potřebuje do veškerých aktivit nutit, za dobrou práci a výkon je od něj očekávána finanční odměna. Dle tohoto typu představy je člověk tvor, který potřebuje neustálé vedení a dohled.

Druhá představa typu Y odráží protikladný pohled na jedince. Člověk je tvor, pro něhož výkon pracovních činností znamená to samé jako odpočinek, než- li odměna za provedenou práci je pro něj důležitější pocit užitečnosti vlastní práce, uznání kolektivem a možnost projevit svou kreativitu.

2. 8 Spokojenost pracovníka

Tento pojem je velmi úzce svázán se samotnou motivací. Cílem každé činnosti jedince by měla být spokojenost. V rámci pracovního výkonu by se měla orientovat na spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami. V tomto smyslu je uváděna přímá úměrnost, čím vyšší je spokojenost, tím více organizace pečuje o své zaměstnance. Spokojenost je podmínkou efektivního využívání pracovního potenciálu, spokojenost je výsledkem uspokojení z práce, která má pro jedince smysl. Patří mezi nejvýznamnější motivační a stabilizační činitele, ovlivňuje do určité míry jejich aktivitu, ochotu přizpůsobit se změnám a záměrům stanovených firemním vedením. Zvyšuje schopnost instituce umět udržet kvalitní a schopné zaměstnance. Snižuje riziko krizí, a tím pádem také náklady na risk management.

To vše je založeno na očekávání zaměstnance, že jeho nadřízený o něj projeví zájem, bude ochoten zkoumat jeho potřeby a zájmy, debatovat o vzniklých problémech a bude ochoten tyto problémy následně řešit a tím zvyšovat jeho aktivitu v pracovním procesu.

Lze ji dle Bedrnové (1998) chápat ve trojím smyslu :

- jako popis stavu
- jako hnací sílu
- jako překážku

Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivace platí vztah, že poskytnuté dobré pracovní podmínky ve větší míře případů ovlivňují nepřímo motivaci k práci. Větší vliv na motivaci mají jistě pracovní podmínky tam, kde práce samotná svým charakterem a obsahem jednoznačně člověka neuspokojuje. Ze všech provedených studií bylo zjištěno, že neexistuje

žádný univerzální faktor ovlivňující spokojenost nebo nespokojenost, který by působil na motivace jedince jednoznačným způsobem.

Ve skutečnosti u každého jedince nacházíme strukturu spokojenosti, v jejímž složení najdeme velké množství vztahů ke všem skutečnostem, se kterými se v práci každodenně setkává. Výsledná spokojenost člověka nezáleží na součtu jednotlivých spokojností, ale je výsledkem toho, jak jsou jednotlivé části spokojenosti pro jedince subjektivně důležité.

Bylo zjištěno, že spokojení zaměstnanci jsou mnohem více produktivnější, mívají nižší absenci v práci a jsou ochotní a usilují o dlouhodobější působení v rámci jediné organizace. Spokojenost pracovníků je tedy základním faktorem, který dokáže ovlivnit dosažení stanovených cílů instituce

2. 9 Dynamika motivace

Motivovanost člověka spočívá v tom, jak moc usiluje o dosažení daného cíle. Čím větší je jeho motivace, tím větší úsilí vynaloží na uskutečnění jím stanoveného cíle a uspokojení jeho potřeby. Motivace ovšem nepůsobí na každého jedince stejnou měrou. Každý máme jiné hodnoty, jiné představy a potřeby. To je důvodem a příčinou toho, že každý motiv působí jiným směrem a zejména jinou intenzitou. Každého jedince ovlivňuje jiným způsobem, založeným na jeho psychice. Po dosažení stanoveného cíle očekává jedinec pocit vnitřního naplnění a spokojenosti. Ovšem ne za všech okolností může k naplnění a uskutečnění cílů docházet.

Frustrace a deprivace

Ve veškerých případech nedochází k uspokojení a naplnění potřeb. V průběhu motivované činnosti se mohou vyskytnout okolnosti, které uskutečnění motivované činnosti zabraňují nebo ji zkrátka neumožňují.

Frustraci lze definovat jako znemožnění realizace motivované činnosti. Tento pojem lze označit jako specifickou, objektivně definovatelnou situaci, je to psychický stav a chování člověka, které jsou vyvolané tím, že jedinci se na cestě k vytyčenému cíli objeví nějaká překážka, která mu dosáhnutí, naplnění a pocitu uspokojení jistým způsobem brání. Frustrace je tedy důsledkem neuspokojení pudu nebo nemožnosti dosáhnout vytyčeného cíle. Frustrace se projevuje zejména momentálními, nežádoucími změnami v psychice člověka, které nemají vliv na jeho osobnost. K typickým psychickým stavům patří prožitek nezdaru, neúspěchu, neuspokojení či zklamání.

Deprivaci je možno chápat jako psychický stav, který vznikl následkem situací nastalých v průběhu života, že jedinci není dána příležitost k uspokojení jeho základní potřeby, a to ani v dostatečné míře, ani po dostatečně dlouhou dobu. Nejcharakterističtější znakem, na základě kterého se dají rozlišit pojmy frustrace a deprivace, je tedy ta skutečnost, že deprivace na jedince působí s dlouhodobější perspektivou. Podle toho, která kategorie potřeb není upokojena, se deprivace člení na, dle Bedrnové (1998) :

- senzorická – tento druh deprivace je následkem toho, že neexistují smyslové podněty nezbytné pro harmonický rozvoj osobnosti člověka
- emocionální – v tomto případě jsou omezeny citové projevy vůči deprivované osobě
- sociální – nedostatečné uspokojení potřeby člověka stýkat se s druhými lidmi
- základních biologických potřeb – jedinec disponuje nedostatečným uspokojením potřeb jako například potřeba spánku, odpočinku či jídla

Deprivace má obrovský vliv na utváření osobnosti, a to zejména v útlém dětství a dospívání. V těchto obdobích totiž dochází k formování psychiky jedince, k duševnímu vývoji osobnosti. Tato skutečnost zapříčiňuje skutečnost, že jedinec se stává sociálně nepřízpůsobivým. Neznamená to ovšem, že člověka dospělého deprivace nepotkává. Nepůsobí na něj již v tak velkém rozsahu.

Motivace k výkonu

Pojem výkonová motivace poprvé použil německý psycholog H. Heckhausen. Výkonová motivace bývá velmi často spojována se dvěma specifickými lidskými vlastnostmi, a to s tendencí dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí vyhnout se neúspěchu. Představuje relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu, anebo si udržet určitou výkonovou úroveň v činnostech, ve kterých je schopen udržet měřítko kvality. V případech, kdy u jedince převažuje touha po úspěchu, vynakládá veškeré své úsilí na ty aktivity přinášející úspěch, naopak v případech, kdy u jedince převažuje tendence vyhnout se neúspěchu, převažují u něj zejména aktivity pasivního charakteru. „Vysoce výkonově motivovaní jedinci bývají cílově orientováni.“ (Bedrnová, 1998, str. 237) Výkonovou motivaci lze jistým žádoucím směrem ovlivňovat, neexistují pro to však žádné zaručené postupy. Obecně známým faktem ovšem zůstává ta skutečnost, že více se dá dosáhnout tím, že druhé budeme hodnotit pozitivně a chválit je, než-li jim neustále něco vyčítat či kritizovat. S výkonovou motivací a motivací k práci souvisí další psychologický jev – aspirace. Aspirace

je kvalitativně kvantitativní struktura cílů, které si člověk stanovuje a které se snaží uskutečnit různými strategiemi svého chování. Aspirace je závislá na dispozičních (zejména osobnostních) faktorech jedince, jeho hodnotové orientaci, společenských podmínkách existence a na okolnostech, jež vyvolávají a usměrňují jeho činnost. Jedinec si tedy určuje cíle krátkodobé i dlouhodobé, jejich druh a charakter. Ne všechny aspirace jsou stanovovány v oblasti pracovní. Ovlivnit v tomto případě jedincovo portfolio cílů může vzhlížení k určitému vzoru, kterým může být zpravidla vedoucí pracovník.

Motivační profil

Je vyjádřením relativně trvalé nebo dlouhodobé orientace a preference určitých potřeb a hodnot, v celkovém zaměření osobnosti. Jak již bylo zmíněno výše, setkáváme se u lidí se dvěma tendencemi při dosahování cílů, a to touhou po úspěchu a snahou vyhnout se neúspěchu. Někteří lidé chápou situace, se kterými se v průběhu života každodenně setkávají, jako příležitosti přinášející úspěch, naopak jiní lidé tyto skutečnosti berou jako něco, co by mohlo ohrozit jejich stávající situaci.

Motivační profil se utváří v průběhu celého života jedince, a to již od útlého dětství. Na skladu motivačního profilu ovšem mají mimo jiné vliv i jiné faktory, jako jsou například schopnosti a znalosti jedince, temperament a charakter či jedincovi postoje.

Při poznání jedincova motivačního profilu pronikáme do jeho nitra, poznáváme tím jeho touhy a přání, také potřeby a cíle. Poznáním tohoto profilu dochází k hlubšímu poznání jedince, a je nezbytným krokem a předpokladem k tomu, abychom mohli úspěšně ovlivnit motivaci jedincovo chování.

2. 10 Pracovní výkon

Zaměstnanec v rámci své pracovní činnosti podává pracovní výkon, který se pojí se skutečností, že je povinen plnit úkoly, které jsou mu přiděleny a tvoří obsah práce. Pracovní výkon „znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.“ (Koubek, 2007, str. 212) Je tedy v kompetencích i samotné firmy, nakolik je schopna pracovní výkon svých zaměstnanců ovlivňovat. Každému zaměstnanci by měl být poskytnut prostor, aby prokázal své znalosti, dovednosti a zkušenosti. Pracovní výkon je podle Koubka (2007) spojením:

- úsilí - to je odrazem samotné motivace k práci a je spojeno s odhodláním a energií, které je zaměstnanec schopen a ochoten ke splnění stanovených cílů vynaložit; je velmi nestálé, je ovlivněno náladou a postojem k udělenému úkolu
- schopnostmi – především znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné při provádění a výkonu pracovní činnosti
- vnímáním úkolů – spočívá v míře pochopení zadaného úkolu jedincem

Podstatou úspěšného podávání pracovního výkonu je propojení výše zmíněných tří složek. Měli by být u každého jedince propojeny v přijatelné míře. Na základě podávaného pracovního výkonu dochází následně k hodnocení práce.

2. 10. 1 Hodnocení práce

Každý zaměstnanec, který vykonává svou pracovní činnost, očekává ze strany svého nadřízeného hodnocení jeho výkonu. Na základě tohoto hodnocení dochází ke stanovení systému odměňování. „Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci. Jeho účelem je :“ (Armstrong, 2002, str. 567)

- poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury
- pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace
- umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních
- stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možné zajistit, aby za práce stejné hodnoty byla vyplácena stejná odměna

Hodnocení práce je velmi důležité v každé organizaci. Na jeho základě se stanovují mzdy a platy, které odpovídají pracovním výkonům zaměstnanců. Než-li začne samotný proces hodnocení práce, je potřebné přesně stanovit a určit, které pracovní pozice budou hodnoceny včetně určení toho, zda pro všechny z nich budou použity stejná kritéria, nebo pro každou jednotlivou pozici bude stanoveno jiné měřítko. Při sestavování jednotlivých kritériálních tabulek je třeba velmi pečlivě prostudovat jednotlivé pozice, jaké jsou požadované znalosti a dovednosti pro provedení práce, jaká je odpovědnost za dané pracovní místo či jak je vykonávaná činnost složitá.

„V ideálním případě by měla být hodnocena každá práce tak, aby bylo možné zabezpečit porovnání v celé organizaci nebo alespoň mezi lidmi na srovnatelných zaměstnáních na různých úrovních.“ (Armstrong, 2002, str. 579)

Odpovědnost za toto hodnocení by měla být přiřazena odborníkovi, který v tomto směru dokáže na základě zjištěných výsledků poradit vrcholovému managementu, jak stanovit systém odměňování. Zpravidla to bývá bezprostřední nadřízený, který má o podávaných výkonech svých podřízených nejlepší přehled a dokáže tak spravedlivě ocenit výkon svých podřízených pracovníků. Tímto úkolem ale může být pověřena osoba z personálního oddělení, externí hodnotitel, podřízený a v poslední době narůstá význam tzv. sebehodnocení, které spočívá má nejčastěji podobu vypracované zprávy samotným zaměstnancem o jeho podaném výkonu.

2. 11 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

Základním principem práce je, že člověk očekává za vynaložené úsilí jistou odměnu, která bude adekvátní a bude odpovídat tomu, jaké vklady dané práci přinesl. Každý jedinec touží po tom, aby jeho práce byla patřičným způsobem ohodnocena a aby byl jeho pracovní výkon adekvátně odměněn. Spravedlnost v odměňování znamená, že výsledek v podobě ohodnocení bude ekvivalentní vloženému vkladu. Tedy že za vložené úsilí bude zaměstnanec řádně ohodnocen. Veškeré výkony zaměstnanců by měly být spojeny s odměňováním, na stejném principu funguje skutečnost, že za zásluhy bývá člověk povyšován.

„Strategické a komplexní odměňování představuje poskytování mzdy za vykonanou práci a zaměstnaneckých výhod.“ (Dvořáková, 2001, str. 158) Forma hmotné stimulace, tedy ocenění výkonu zaměstnance formou mzdy není mimochodem nejdůležitějším hlediskem při odměňování. Velmi důležité je její propojení s formami uznání a dalšími nástroji řízení:

- možnost vzdělávat se a rozvíjet
- různé formy uznání (například v podobě darů či rekreací)
- vytváření pracovních úkolů, které přispívají k jedincově flexibilitě
- flexibilní formy zaměstnání
- péče o kvalitní pracovní podmínky

„Systémy odměňování představují jeden z nástrojů personálního řízení. Jejich cílem je podporovat prosazení firemní strategie a rozvoj firemní kultury, působit na získávání a stabilizace zaměstnanců, motivovat ke vzdělání a rozvoji a stimulovat k práci“ (Dvořáková,

2001, str. 158) Filozofie odměňování poukazuje na to, jakým způsobem chce zaměstnavatel přistoupit k řešení mzdových záležitostí, mezi které řadíme :

- ocenění dobrého výkonu
- jak ve mzdě pokutovat horší výkon, než-li je výkon standardní
- zvýhodnit pouze klíčové zaměstnance nebo přistupovat ke všem stejným způsobem
- propojení individuálních forem odměňování s kolektivními

Při formulaci filozofie odměňování je důležité předem stanovit několik faktorů, na základě kterých bude docházet k ohodnocování zaměstnanců. Důležitým aspektem je uvědomění si, na základě kterých faktorů bude firma udělovat diferenciované mzdy (zda-li na základě znalostí, pracovních zkušeností nebo výsledků). Dále je velmi důležité, jakým způsobem bude stanovena individuální mzda (na základě pracovního výkonu, hodnocení práce). V neposlední řadě jde o určení podílu pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy a do jaké míry je tato složka pro zaměstnance účinná.

2. 11. 1 Strategie odměňování

„Strategie odměňování je na podnik a podnikání zaměřený proces toho, co organizace chce v několika příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. Cílem je poskytnout organizaci účel a směr pro vytváření programů odměňování podporujících dosahování podnikových cílů a uspokojujících potřeby zainteresovaných stran.“(Armstrong, 2009, str. 59) Před stanovením této strategie musí být jistě stanovena strategie firmy, včetně strategie řízení lidských zdrojů. Tato strategie je ovlivňována celou řadou faktorů, jako je například postavení firmy na trhu, firemní kultura a klima, struktura zaměstnanců a v neposlední řadě je to historie a současnost mzdových tarifů. Touto strategií je v podstatě myšleno a písemně či ústně dáno, komu bude za co kolik zapláceno a jakým způsobem. Strategie odměňování je stanovována s cílem ztotožnit se s firemními cíly. Dále má tato strategie vést k tomu, aby byla firma schopná udržet a získávat ty nejlepší pracovníky, mimo jiné vede ke stimulaci pracovníků k lepšímu a kvalitnějšímu výkonu. Na základě mzdového ocenění se firma může stát konkurenceschopnější na trhu a v neposlední řadě jde zejména o to, aby v rámci této strategie byl zajištěn optimální poměr mezi mzdou zaměstnance a zaměstnaneckými výhodami. V konečném důsledku je snahou firmy ztotožnit mzdový systém s potřebami a očekáváními zaměstnance.

2. 11. 2 Mzdová politika a mzdový systém

Úkolem mzdové politiky je udržet stabilní prostředí a výplaty mezd i v obdobích, kdy dochází k nepředvídatelným událostem (zvýšené náklady, ekonomická krize, ztráta zákazníků). Dle Kleibla (1994) se veškerá opatření v rámci firmy dějí v prostoru, o kterém rozhodlo vrcholové vedení, a ve kterém jsou jasně definovány mzdové cíle :

- získání a stabilizování zaměstnanců
- stimulace k žádoucímu chování a pracovnímu jednání
- udržení objemu mzdových prostředků v efektivním poměru k produktivitě práce
- prosazení odůvodněné diferenciací mezd v rámci organizace
- zajištění konkurenceschopných mezd ve srovnání s jinými firmami na trhu práce

Spravedlivé odměňování ovlivňuje zejména spokojenost pracovníků, protože ti očekávají za podaný výkon patřičné ocenění. Nalézt ovšem akceptovatelnou mzdovou strukturu je obrovský problém. Stanovení mzdové politiky v rámci podniku udává, jak vnitropodnikové rozdíly ve mzdách stimulují pracovníky k žádoucímu pracovnímu výkonu, jaké mzdové struktury vedou k udržení a získávání pracovníků, také udává, jak se mohou zaměstnanci podílet na tvorbě tohoto cenového mechanismu a také způsoby informování o zásadách odměňování.

„Mzda je v rámci organizace určována prostřednictvím strukturovaného systému, tzv. systému mzdového, který představuje logicky vyvážený souhrn nástrojů a stanovených postupů, pomocí nichž se utváří mzda jednotlivých pracovníků podle předem stanovených kritérií.“ (Kleibl, 1994, str. 3) Uplatnění systému odměňování je v České republice upraveno v pracovním právu. „Zaměstnavatelé v podnikatelském sektoru mají respektovat zásadu, že zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci.“ (Dvořáková, 2001, str. 161) Diferenciací mezd v rámci podniku je založena na různých faktorech, jako je odpovědnost za práci, složitost a namáhavost práce, také podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosažených pracovních výsledků. To je uvedeno v Zákoně č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku. Důležitou zásadou je, že mzda vyplacená zaměstnavatelem pracovníkovi, nesmí být menší než-li stanovená mzda minimální.

Mzdový systém musí být vytvořen tak, aby byl srozumitelný a jednoduchý, spravedlivý (aby byly co nejobjektivněji stanoveny mzdové rozdíly) a musí být

efektivní (produktivita práce by měla růst rychleji než-li růst mezd). Ve firmách je mzdový systém sestavován tak, aby byly odměnou pokryty tyto faktory:

- hodnota práce
- mimořádné pracovní podmínky
 - zahrnují zátěžové situace, které nastávají v souvislosti s pracovním zařazením, vyvolávají zvýšené nároky na zaměstnance
 - v podstatě se jedná o nestandardní režimy pracovní doby, zhoršené pracovní prostředí a podmínky, ohrožující zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- výkon a pracovní jednání
 - výsledky veškerých činností jsou měřeny pomocí norem spotřeby práce, technickohospodářských norem, finančních ukazatelů
 - stimulem k podávání nadstandardního výkonu je příslib pohyblivé mzdy, která závisí na ovlivnitelnosti výsledku, na záměru firmy a na pozici pracovního místa v celé firemní hierarchii
- cena práce
 - tento aspekt je ovlivněn momentální situací na trhu, je to dáno střetem nabídky a poptávky na trhu práce

Cílem hodnocení práce je zajistit hodnotu prací vykonávaných v organizaci. Hodnota práce udává relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi. V ČR je vyjádřena tarifním stupněm. K zařazení prací do tarifních stupňů může sloužit firemní kvalifikační katalog, kde jsou specifikovány požadavky práce na zaměstnance a uvedeno zařazení práce do tarifního stupně. Tarifní mzda představuje pro zaměstnance zaručenou jistotu, zahrnující mzdový tarif a příplatky za nestandardní pracovní podmínky

- příplatky tarifní povahy
 - jsou poskytovány zaměstnavatelem na základě existence faktu, že zaměstnanec pracuje v nestandardních pracovních podmínkách
- mzdový tarif
 - je přiznán zaměstnanci za splnění všech požadavků, které jsou kladeny na určitou pracovní pozici, zejména podání jistého pracovního výkonu a to alespoň do minimální požadované výše

- výše mzdových tarifů závisí na rozsahu použitelných mzdových prostředků, na mzdových strukturách na vnějším trhu práce a na minimálních mzdových tarifech zakotvených a vyhlášených vládou
- mzdové formy
 - představuje nezaručenou část mzdy
 - uplatnění určité formy mzdy záleží na podmínkách pracoviště, organizaci práce, na organizační struktuře firmy a na oboru činnosti

2. 11. 3 Mzdové formy

Se používají pro stimulaci individuálního, skupinového i firemního výkonu. Cílem těchto forem je ocenit výsledky, kterých bylo dosaženo prostřednictvím vynaloženého úsilí při výkonu práce. Organizace uplatňují mzdové tarify k tomu, aby mohly řádným způsobem ocenit to, jakým způsobem a hlavně s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají svoji práci. Mzdové formy vytvářejí vztah mezi mzdou a výsledkem práce, posilují firemní kulturu, napomáhají většímu zájmu o individuální i kolektivní práci, napomáhají při orientaci pracovníků na jejich priority v práci, zlepšují postavení firmy na trhu a v neposlední řadě umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích firmy. Důležité je, aby všichni pracovníci byli předem seznámeni se mzdovými formami a zejména musejí být řádně seznámeni se zadaným úkolem. Existují dva druhy mzdových forem, a to formy základní, kam řadíme mzdu časovou a úkolovou, a formy doplňkové, kam řadíme provize, osobní ohodnocení, prémie, odměny, bonusy a účast na výsledcích.

Časová mzda

Tento druh mzdy je možné využít pro všechny pracovní obory a ve všech institucích. U prací, kde je určen hodinový mzdový tarif, se vypočte jako násobek odpracovaných hodin se mzdovým tarifem. Tento druh mzdy je velmi jednoduchý, nenáročný, usnadňuje práci při plánování mzdových nákladů, zaměstnanci je berou jako srozumitelnou a navíc jako jistý výdělek a při organizačních změnách nezpůsobuje žádné překážky.

Úkolová mzda

Tento druh mzdy se používá zejména u dělnických tříd, její princip spočívá v tom, že práce jsou v převážné většině vykonávány ručně, ale hlavně je tato mzda závislá na počtu odvedeného výkonu, který je možné vyjádřit plněním výkonových norem v kusech nebo

normohodinách. Před zavedením tohoto typu mzdy je zapotřebí mít stanoveny normy, dle kterých pracovníci odvádějí výkony a musí být zabezpečena kontrola odváděného množství.

Provize

Je velmi jednoduchou formou a ze strany zaměstnance velmi lákavým druhem mzdy. Je vhodná k využití v oblasti služeb a obchodu, kde je možné výsledek měřit a hodnotit. Pracovník může tuto provizi sám ovlivnit, záleží na jeho přístupu k samotnému výkonu. Bývá určována procentem z peněžního ukazatele.

Osobní ohodnocení

Tento druh mzdy je poskytován s jistým záměrem, a to motivovat zaměstnance k výkonu a očekávanému jednání. Pohyblivá část mzdy je určována na základě minulých výsledků a přínosech pro firmu. Je stanoveno samotným řídícím pracovníkem na základě slovních kritérií, kvality odvedené práce a schopnostech.

Prémie

Tyto formy mezd patří k nejoblíbenějším a jsou vypláceny zpravidla k časové nebo úkolové mzdě. Prémie mohou mít několik podob, mohou být proplaceny jednorázově za mimořádně odvedený výkon, nebo jsou propláceny pravidelně. Pro poskytování prémie musejí být ve firmě předem stanoveny jistá pravidla, jako je okruh možných zaměstnanců, na něž se prémie stahují, dále prémiové sazby, období, ve kterých mohou být zaměstnanci touto formou odměněni, ale také pravidla týkající se kolektivních prémie a jejich následného přerozdělování.

Bonus

Tento druh odměny je vyplácen zpravidla k tarifní mzdě, a váže se na splnění mimořádných a specifických cílů. Lze jej získat i za dokončení určeného projektu nebo při splnění předem zadaného požadovaného výkonu. Může nahradit prémie nebo osobní ohodnocení, nebo je poskytován jako účast na hospodářském výsledku.

2. 11. 4 Zaměstnanecké výhody

Jsou hlavním nástrojem v oblasti boje o pracovní sílu. Je ve snaze samotných firem, aby ve své nabídce měly dostatečnou škálu těchto výhod, protože v dnešní době, kdy je na

trhu obrovská konkurence, není ani jiná možnost. „Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn.“ (Armstrong, 2009, str. 382) Pro firmy nenabízející svým pracovníkům výhody tohoto typu to nejspíše v současnosti může znamenat i ztrátu zaměstnanců, kteří budou vyhledávat a upřednostňovat firmy, které jim možnost čerpání zaměstnaneckých výhod nabídnou. Tyto výhody jsou navíc firmami zaváděny i z důvodu daňové optimalizace, poněvadž jde o nepeněžitou formu odměňování, která nepodléhá dani z příjmu, zdravotnímu ani sociálnímu pojištění. Zaměstnavatel je povinen svým zaměstnancům vyplácet mzdu předem dohodnutou v pracovní smlouvě, a dále má další povinnosti stanovené v zákoně, jako jsou příplatky za práci přesčas či v noci. Vedle těchto zákonem stanovených povinností má tedy zaměstnavatel právo své pracovníky odměnit nestandardním způsobem, jako jsou například právě zmíněné zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány navíc k peněžní odměně.

„Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.“ (Dvořáková, 2001, str. 175) Typickým příkladem zaměstnaneckých výhod může být například poskytnutí služebního auta, stravování či dovoz a odvoz do zaměstnání. Pro zaměstnanecké výhody jsou typické tyto znaky:

- nejsou závislé na zásluhách, jejich rozsah se zlepšuje v závislosti na délce pracovního poměru
- nestimulují ke krátkodobému výkonu
- ne všichni zaměstnanci je vnímají jako výhody
- ve velkých firmách nabízejí svým zaměstnancům mnohem více zaměstnaneckých výhod, než-li ve firmách malých
- po jejich zavedení je velmi obtížné je zrušit
- mohou pozitivně působit na spokojenost pracovníka

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány dvojím způsobem, a to plošně nebo individuálně. Převládá poskytování plošných výhod, ale v současnosti je trendem individualizovat tyto výhody na základě podaného výkonu, prokázaných znalostí a zkušeností.

2. 12 Získávání primárních dat

Pro získávání těchto primárních dat lze použít několik možných metod. Tuto metodu vymezit jako „obecný metodologický postup pro získávání a zpracování údajů týkajících se zkoumané problematiky, umožňující dosáhnout vytyčeného výzkumného cíle.“ (Pavlova, 2000, str. 109) V rámci těchto výzkumů je zapotřebí dát důraz na taková data, která vycházejí z objektivní reality. U sociálního průzkumu, který je zvláštním druhem vědeckého průzkumu, jsou tyto metody používány v oblasti společenských věd. Mezi nejčastější metody sociologického výzkumu patří pozorování, rozhovor, dotazník a experiment. V rámci této diplomové práce bude použita metoda dotazníkového šetření. Tento druh výzkumu patří mezi nejčastěji používané metody, a to zejména z důvodu nízké nákladovosti a malé časové náročnosti. Při sestavování dotazníku je zapotřebí dodržet několik zásad, které napomáhají ke správnosti pokládaných otázek.

Dotazník

Podstatou této metody je sestavení otázek v písemné podobě, na které respondent odpovídá. Podle Pavlici (2000) je snahou získat informace o lidských postojích, názorech, motivech, vztazích a charakteristických rysech sociálních skupin a o podobných faktech. Každý dotazník musí mít svou strukturu, která vyústí k zodpovězení na dotazovaný problém. Mezi zásady, které je zapotřebí při jeho sestavování dodržet, patří :

- prvním krokem při tvorbě dotazníku, je sestavení úvodní části, ve které jsou respondenti seznámeni s důvodem provádění průzkumu, je zapotřebí každého respondenta ubezpečit v tom, že veškeré podané informace budou použity pouze pro účely zpracování dotazníku
- otázky musejí být pokládány takovým způsobem, aby respondenta neuvedly v omyl, musejí být jasně a srozumitelně definované
- dotazníkové otázky by měly být sestaveny tak, že respondent je schopen na ně odpovědět, tzn. jsou zaměřeny na oblast, se kterou je seznámen
- je důležité zvážit délku celého dotazníku, v zásadě se držit pravidla, čím delší dotazník, tím méně pokládat otevřené otázky
- v závěrečném oddílu dotazníku by měly být položeny otázky týkající se statistických dat
- vyhnout se formulacím, které by mohly u respondenta vyvolat pocit ironie či vtipu

3 Charakteristika organizace

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila firmu, která na trhu působí v oblasti pojišťovnictví. Touto zvolenou firmou je Česká pojišťovna a. s., která má dlouholetou tradici jak v životním, tak neživotním pojištění. V současné době je největší organizací tohoto typu na trhu. Tato instituce se zabývá pojištěním občanů, je zaměřena na pojištění malých, středních a velkých firem jak v oblasti průmyslových, tak podnikatelských rizik.

Ve srovnání s ostatními pojišťovnami, působícími na českém pojišťovacím trhu, nabízí tato firma nejširší produktovou nabídku. Inovace v těchto nabídkách je pro tuto firmu typická vzhledem k měnícím se podmínkám trhu, požadavkům zákazníků a v neposlední řadě také kvůli měnícímu se a zesilujícímu konkurenčnímu boji.

Je lídrem na českém pojišťovacím trhu svým 33% tržním podílem a hlavně je významnou evropskou pojišťovnou. Tato firma je velkým sponzorem mnohých sportovních aktivit, pořádaných v rámci republiky i mimo ni.

3. 1 Historie firmy

Tradice této firmy se datují již do roku 1827, kdy vznikla První česká vzájemná pojišťovna, jejíž působení bylo zaměřeno na pokrytí škod vzniklých při požárech nemovitostí. Tato pojišťovna si na trhu vybudovala tak silnou základnu, že jí neotřásl ani série velkých požárů v druhé polovině devatenáctého století, včetně obrovského požáru v Národním divadle dne 12. 8. 1881, kdy utrpěla při plnění pojistného plnění velké ztráty. Tím si ovšem získala velký obdiv českého národa a jistým způsobem tak propagovala sama sebe.

Během následujících 80 let rozšířila pojišťovna své portfolio nejdříve o pojištění proti krupobití, teprve po roce 1909 začala nabízet životní pojištění, pojištění proti krádeži, úrazu a v neposlední řadě také pojištění odpovědnosti. V roce 1831 bylo nejvíce pojištěných domů proti požáru v Rakovnickém kraji (11 372) a kupodivu nejméně v hlavním městě Praha (574). Česká pojišťovna byla iniciátorem založení společenství domácích pojišťoven pod názvem „Pražské sdružení pojišťoven“, které vzniklo 1. července 1915. Po roce 1948 vznikla jediná Československá pojišťovna, která se své monopolní postavení na trhu udržovala až do roku 1991. V tomto roce byl vydán zákon, který otevřel hranice tohoto oboru a tím bylo umožněn vstup jiných, nových firem na konkurenční trh.

Česká pojišťovna byla zapsána do Obchodního rejstříku dne 1. 5. 1992 jako akciová společnost provozující smluvní a zákonné pojištění, včetně pojištění a zajištění vyplývající z mezinárodního obchodního styku. V roce 1996 došlo k majetkovému vstupu skupiny PPF

do pojišťovny a v průběhu následujících 10 let došlo k přeměně od specializovaného pojišťovacího subjektu k firmě poskytující univerzální finanční služby.

Česká pojišťovna pomáhala při vývoji pracovních ochranných oděvů, stála u vzniku letecké záchranné služby, podílela se na financování vývoje a výroby prototypu sanitního vozu Tatra 613, nakupovala pro zdravotnická zařízení sanitní vozy a přístrojové vybavení. V roce 2008 vznik Generali PPF Holdingu B.V. Česká pojišťovna se společně s Generali stává součástí pojišťovací skupiny, působící ve 14 zemích střední a východní Evropy.

3. 2 Velikost firmy

Česká pojišťovna a. s. zaměstnává okolo 4 200 zaměstnanců a 6000 obchodních zástupců. Své působení má rozloženo do 29 regionů v téměř 3 000 pobočkách, kde poskytuje svým klientům pojišťovací služby a stará se o jejich spokojenost. Počtem svých zaměstnanců se zařazuje mezi velké firmy působící na českém trhu. Česká pojišťovna je členem skupiny PPF, která zaměřuje svoji činnost na rozvoj občanské společnosti a hlásí se k principům společenské odpovědnosti. Hlavní prospěšné aktivity této skupiny směřují do oblasti vzdělávání a zajištění plnohodnotného rozvoje handicapovaných dětí, dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí, ale také do oblasti obnovy kulturních památek a zlepšování prostředí pro každodenní život.

Své zastoupení Česká pojišťovna nemá pouze na území České republiky, své pobočky založila již na Slovensku, v Rusku, v Číně a také v Londýně.

3. 2. 1 Předmět podnikání dle Obchodního rejstříku

Dle obchodního rejstříku Česká pojišťovna a. s. má tyto předměty podnikání:

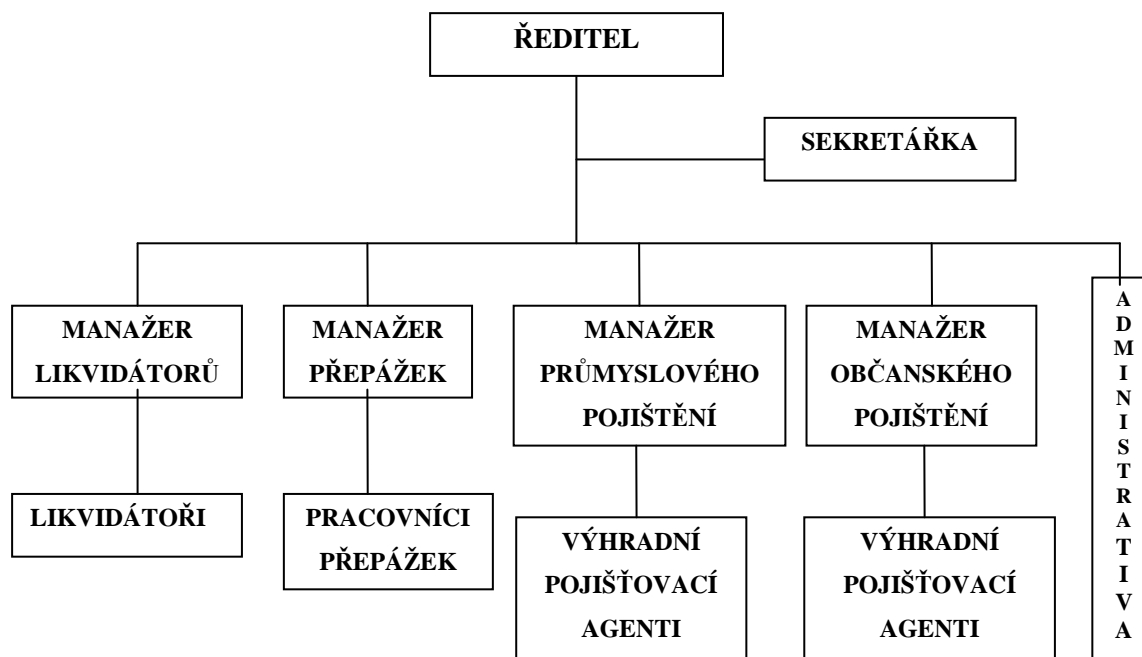
- Pojišťovací činnost podle § 7 odst. 3 zákona č. 363/1999Sb., o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojišťovnictví), ve znění pozdějších předpisů
- Zajišťovací činnost podle § 3 odst. 3 zákona o pojišťovnictví
- Činnosti související s pojišťovací a zajišťovací činností podle § 3 odst. 4 zákona o pojišťovnictví
 - ❖ zprostředkovatelská činnost prováděná v souvislosti s pojišťovací a zajišťovací činností podle zákona o pojišťovnictví
 - ❖ poradenská činnost související s pojištěním fyzických a právnických osob podle zákona o pojišťovnictví

- ❖ šetření pojistných událostí prováděné na základě smlouvy s pojišťovnou podle zákona o pojišťovnictví
 - ❖ uplatňování a výkon práv a povinností jménem a na účet České kanceláře pojistitelů ve smyslu zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění; zprostředkování finančních služeb
- Vzdělávací činnost pro pojišťovací zprostředkovatele a samostatné likvidátory pojistných událostí

3. 3 Organizační struktura

Představuje vyjádření vztahů uvnitř jednotlivých organizací, uspořádání jednotlivých stupňů, členění organizace po stránce horizontální a vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi. Organizační struktura je kostrou řízení a nejčastěji se vyjadřuje pomocí tzv. organizačního schématu. V rámci této organizační struktury se uskutečňuje proces řízení. Základní organizační schéma podniku je popsáno v příloze č. 1. Posláním úseku lidských zdrojů v rámci České pojišťovny je nabízet odborná, flexibilní a transparentní řešení, podporující priority společnosti s cílem maximálního zhodnocení lidského kapitálu. Jeho znázornění je v příloze č. 2. Organizační strukturu agentury Hranice na Moravě, na kterou je zaměřena tato diplomová práce, je znázorněna ve schématu níže.

Obrázek 3. 1 Organizační struktura agentury Hranice na Moravě



Zdroj: zpracováno autorem

3. 4 Klíčové iniciativy HR

Úsek lidských zdrojů je zaměřen na aktivity v oblasti kultury, talent managementu, řízení výkonu a odměňování a produktivitu lidského kapitálu.

Kultura

V této oblasti se firma specifikuje na zavedení klíčových principů chování do celé společnosti, na provázání principů chování s ostatními procesy, dále na zavedení efektivního nástroje zpětné vazby provázaného na principy chování a podporu výkonnostní kultury pro management a také na zavedení měření kultury výkonnosti postavené na principech chování.

Talent management

Úkolem talent managementu je vyhledávání talentů na posty manažerů a odborníků, rozvoj a udržení talentů a zavedení kariérového plánování (plán nástupnictví – succession plan).

Řízení výkonu a odměňování

V tomto směru je cílem sjednocení systému hodnocení výkonu a jeho provázání na odměňování, zavedení nucené distribuce a transparentní úprava mzdy, provázání variabilní složky mzdy s výkonnostními ukazateli, nastavení měřitelných pravidel pro výplatu s vazbou na výkon a nastavení transparentního controll systému mzdového čerpání a jeho vazba na výkon společnosti.

Produktivita lidského kapitálu

Cílem je zavedení controllingu měřícího fluktuaci, náklady na vzdělávání, nábor nových pracovníků, nemocnost v porovnání s trhem, redesign adaptačního procesu a zjednodušení schvalovacích procesů, odbourávání byrokracie.

3. 5 Ocenění získaná firmou

Česká pojišťovna za svou éru získala několik ocenění, které stojí za zmínku.

- V prestižní soutěži MasterCard banka roku získala tato firma ocenění jedničky na trhu v letech 2004 až 2007.

- Dále v roce 2007 získala medailové umístění za svůj produkt Mazlíček v soutěži Zlatá Koruna.
- Této firmě se daří získávat umístění v první desítce mezi nejobdivovanějšími firmami České republiky
- Podle průzkumu agentury GfK Praha je nejznámější firmou na českém trhu
- Je jednou ze tří firem, které se mohou pyšnit Olympijskou značkou

3. 6 Agentura Hranice na Moravě

V této diplomové práci bude veškerý výzkum, včetně následně vypracovaných návrhů, orientován na agenturu v Hranicích na Moravě. Tato agentura má dvě pobočky, jednu sídlící přímo ve městě Hranice, druhou se sídlem v nedalekém Přerově. Je nutno podotknout, že většina pracovníků je zaměstnána a pohybuje se v pracovních kruzích zejména ve druhé z uvedených poboček. Nejspíše je to zapříčiněno tím, že město Přerov má více obyvatel, takže možnost najít klienta je zde mnohem větší. V rámci této agentury je zaměstnáno nebo má uzavřenou smlouvu o spolupráci 83 pracovníků. Jejich přehled je uveden v tabulce, umístěné níže.

Tabulka 3. 1 Přehled zaměstnanců v agentuře Hranice

Ředitel	1
Úsek administrace	3
Manažer přepážek	1
Pracovníci přepážek	8
Pokladní	1
Manažer MTA	1
Likvidátoři	4
Manažeři občanského pojištění	4
Manažeři průmyslového pojištění	2
Výhradní pojišťovací agenti - průmysl	19
Výhradní pojišťovací agenti - občanské	39
CELKEM	83

Zdroj : zpracováno autorem

4 Analýza současného stavu

Tato diplomová práce je zaměřena na agenturu České Pojišťovny a. s., která má své sídlo v Hranicích na Moravě. Jelikož úspěch firmy, tak jednotlivců spočívá v tom najít co nejvíce klientů a uzavírat smlouvy, je důležité mít ve svých řadách zaměstnanců schopné, zkušené, kreativní a flexibilní lidi. Firma se snaží jim zajistit vhodné pracovní prostředí, zajistit jim dostatečně uspokojující obsah práce, poskytovat dostatek potřebných informací a v neposlední řadě se snaží je motivovat a stimulovat lákavým a postačujícím systémem odměňování. Jedním ze stimulů, které mohou zvyšovat motivaci k práci, je i možnost profesního vzestupu v podobě povýšení a změny pracovní pozice. Ve firmě je nabízena možnost kariérního postupu zejména v řadách výhradních pojišťovacích agentů, a to po splnění určitých podmínek. Této problematice se budu věnovat níže.

V rámci každého podniku je stanoven systém odměňování, který je přizpůsobený jak potřebám organizace samotné, tak potřebám zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno výše, odměna je jedním ze stimulů, která může působit jak negativně, tak pozitivně na zaměstnance a jeho motivaci k pracovnímu výkonu. Ve zvolené organizaci je systém odměňování rozdílný u jednotlivých pracovních postů. Analýza současného stavu systému odměňování bude zaměřena na pracovníky na úseku administrativy a přepážek, a dále na manažery a výhradní pojišťovací agenty, kteří zprostředkovávají průmyslové a občanské pojištění.

Pracovní prostředí a pracovní podmínky v této společnosti jsou na dobré úrovni, každý zaměstnanec má svůj stůl s počítačem, možnost telefonického kontaktování klientů na vrub organizace. Jednotlivé pracovní skupiny pracují pospolu, což umožňuje kontakt se spolupracovníky. Navíc zrovna tato profese, pojišťovacího agenta, dává jednotlivci možnost prokázat svoje znalosti a schopnosti. Každá skupina má přiděleného manažera, jehož povinností je pomáhat svým podřízeným jak s hledáním nových klientů, tak s řešením veškerých problémů, které není zaměstnanec schopen vyřídit sám. Hlavním úkolem v této kapitole bude popis stávajícího systému odměňování, analýza toho, jak s ním jsou spokojeni zaměstnanci, dále analýza spokojenosti s pracovním prostředím, přístupem nadřízeného k podřízeným a následné zpracování dat, získaných průzkumem mezi zaměstnanci a jejich vyhodnocení.

4. 1 Systém odměňování v organizaci

Pro různé pozice jsou v této firmě stanoveny jiné systémy odměňování. V následujících kapitolách budou přiblíženy tyto systémy zejména u zaměstnanců, pracujících

v organizaci na plný úvazek, dále výhradním pojišťovacím agentům a v neposlední řadě budou zmíněny finanční podpory pro nově příchozí agenty. Předpokladem dobrého fungování podniku jsou spokojení zaměstnanci. Ti očekávají, že budou náležitě oceňováni na základě podaných pracovních výkonů, odvedené produkce a kvalitně provedené práce. Dalším předpokladem spokojeného pracovníka jistě je, že jeho práce bude oceněna spravedlivě. Že přístup ke všem zaměstnancům ze strany zaměstnavatele bude adekvátní a bude odpovídat výkonu každého z nich. Zaměstnanci po odvedení požadované práce očekávají náležitou odměnu. Spravedlnost v systému odměňování v této firmě je zajištěna tím, že všichni mají stejné příležitosti, stejné parametry, podle kterých jsou hodnoceni. Zejména u výhradních pojišťovacích agentů tomu tak je. Oni sami rozhodují o tom, jak vysoké bude jejich finanční ohodnocení, a to v podobě množství uzavřených smluv s klienty. Čím více pracují, tím větší provize získávají.

4. 1. 1 Zaměstnanci na plný úvazek

Práva těchto zaměstnanců jsou zakotvena v kolektivní smlouvě, která je v platném znění vystavena do konce roku 2010. Jsou v ní vyjádřeny veškeré povinnosti a nároky pracujících. Za svou práci jsou odměňováni na základě ustanovení mzdového řádu a to formou :

- Základní mzda
- Příplatky
- Provize za sjednání pojištění, výkonnostní prémie
- Roční a čtvrtletní bonusy, popřípadě další dlouhodobé bonusy
- Mimořádné odměny
- Jednorázové odměny
- Náhrady mzdy
- Odstupné
- Zaměstnanecké výhody

Ustanovení kolektivní smlouvy vycházejí z ratifikovaných mezinárodních úmluv, zákoníku práce v platném znění, dalších obecně závazných právních předpisů a platné kolektivní smlouvy vyššího stupně, která se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovněprávním vztahu k peněžním ústavům (Kolektivní smlouva, Praha, 2008). Všechna ustanovení mzdového řádu jsou v souladu se zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. v platném

znění, na jehož základě a dalších obecně závazných předpisů jsou stanoveny způsoby odměňování generálním ředitelem. Každý zaměstnanec je zařazován do tarifní třídy, na základě čehož je mu předepsána minimální výše základní mzdy. Těchto tarifních tříd je v organizace 12. Zaměstnanci na vyšších úrovních jsou zařazováni do 10 stupňů. Tento základ ovšem není stanoven pouze pro zaměstnance pracující v běžném provozu, nýbrž také pro ředitele agentury. Mzdový výměr musí obsahovat způsoby odměňování, termín a místo výplaty mzdy, nejsou-li tyto údaje zahrnuty v pracovní smlouvě.

Mezi tyto zaměstnance ze v agentuře Hranice na Moravě zařazují pracovníci na úseku administrativy a přepážek.

Základní mzda

U zaměstnanců, zařazených do jedné z dvanácti tarifních tříd, je stanovena na základě schopností vykonávat ujednaný druh práce, dále na základě samostatnosti a odpovědnosti a v neposlední řadě je důležité dosahování výsledků. U zaměstnanců, kteří pracují na vyšších postech, jsou oceňováni na základě kvalifikační náročnosti, rozsahu odpovědnosti a organizační složitosti. Ke změně základní mzdy v rámci organizace dochází zejména při změnách pracovního zařazení. Snížení je ovlivněno neuspokojivými pracovními výsledky a to až na úroveň minimálního tarifu v rámci příslušné tarifní třídy.

Příplatky

Zaměstnancům jsou vypláceny příplatky za práci přesčas, práci ve svátek, za práci o sobotách a nedělích. Za práci ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu musí být poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek. Pracoval-li zaměstnanec ve svátek, aniž by mu tato povinnost připadla na jeho pracovní den, přísluší náhrady mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu. Za práci přesčas je považována práce nad rámec stanovené pracovní doby a za ni přísluší zaměstnanci příplatek ve výši jedné čtvrtiny jeho průměrného výdělku.

Provize a výkonové odměny

Zaměstnancům jsou provize vypláceny při sjednání pojištění podle interních předpisů, uvedených v kolektivní smlouvě. Výkonové odměny a prémie jsou nástrojem, který umožňuje ohodnotit konkrétní dosažené výsledky zaměstnance ve stanoveném časovém období. Výše

výkonnostních odměn jsou určovány buďto procentuelně, nebo číselně vyjádřenými parametry. V tomto případě je možno použít i kvalitativní posouzení, které je vyhodnoceno nadřízeným pracovníkem.

Roční a čtvrtletní bonusy

V rámci kolektivní smlouvy jsou uvedeny pracovní pozice, na které se tyto bonusy vztahují. Zaměstnanci pracující na úseku administrativy a přepážek na tomto seznamu uvedení nejsou, tudíž se na ně nevztahují.

Mimořádné odměny

Tyto odměny mohou být zaměstnanci vyplaceny za plnění pracovních úkolů, za mimořádný přínos u jednorázových úkolů a při ochraně majetku, který je ve vlastnictví firmy. Její výše je stanovena pevnou částkou, která závisí na přínosu vykonané práce a na zásluhách zaměstnance. Tyto odměny jsou vypláceny v prvním termínu pro splnění a zjištění přínosu provedené práce.

Jednorázové odměny, náhrady mzdy a odstupné

Pravidla pro poskytování pravidel jednorázových odměn jsou stanovovány generálním ředitelem. Náhrady mzdy jsou vypláceny zaměstnanci na základě zákoníku práce, kolektivní smlouvy a jiných obecně závazných pravidel a to ve výši průměrného výdělku. Při ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele náleží pracovníkovi náhrady mzdy ve výši tříměsíčního průměrného výdělku, v případě rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance mu náleží odstupné pouze v případě zrušení pracovní pozice v důsledku změny organizační struktury.

Zaměstnanecké výhody

Organizace s v kolektivní smlouvě zavazuje k tomu, že přebírá odpovědnost v oblasti sociálního programu a zabezpečení sociálního rozvoje v rámci kolektivu. Dále že vyhoví svým závazků v oblasti péče o zaměstnance. V zájmu stabilizace pracovního poměru poskytuje firma svým zaměstnancům sociální výhody, peněžité a jiná plnění ke zvyšování jejich životního standardu.

V návaznosti na hospodářský výsledek se firma zavazuje ke zlepšování životního prostředí a pracovních podmínek zaměstnanců, a to prostřednictvím upravení režimu práce.

Dohodou obou smluvních stran bylo domluveno, že financování sociálních výhod zaměstnanců bude realizováno prostřednictvím účtu.

V rámci financování sociálních výdajů je v kolektivní smlouvě ustanoven zdravotní a sociální program, stahující se na zaměstnance firmy, jejich rodinné příslušníky a na bývalé zaměstnance- důchodce. Mezi cíle tohoto programu patří zdravotní prevence, zvýšení fyzické a duševní kondice, aktivní podpora dlouhodobého zajištění zaměstnanců na stáří, stabilizace zaměstnanců a posílení firemní kultury. Konkrétně se jedná o tyto zaměstnanecké výhody v rámci programu:

- Na základě komplexní preventivní prohlídky je možné použít nepeněžitý příspěvek na regenerační, rehabilitační, dietetické, sportovní, ozdravné či lázeňské pobyty
- Zaměstnancům je poskytnuta možnost závodního stravování, nebo náhrada formou poskytnutí stravenek
- Organizace svým zaměstnancům přispívá na penzijní připojištění, tento příspěvek se odvíjí od délky pracovního poměru a také dle věku zaměstnance
- Organizace poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na životní pojištění
- Zaměstnanci dostávají dvakrát ročně vitaminové produkty
- Firma organizuje sportovní akce
- Pořádání akcí pro děti zaměstnanců
- Firma poskytuje finanční pomoc v mimořádných sociálních situacích, jako jsou finanční podpory v nouzi (nenávratný finanční dar) a příspěvek na dětské pobyty

V posledních dvou letech navíc mají zaměstnanci na přepážkách stanoven čtvrtletní plán, ve kterém je určeno, kolik mají uzavřít smluv. Je stanovena hranice, která musí být dodržena, jinak jsou pracovníci sankcionováni. Tato hranice je určena ve výši 80%.

Stanovení vhodného systému odměňování je problematické v každé organizaci, je důležité zvážit všechny aspekty ovlivňující výši vyplacené mzdy, jako je odpovědnost za práci, zkušenosti, dovednosti a znalosti. Každému zaměstnanci náleží za jeho odvedený pracovní výkon náležité peněžní ohodnocení. Zaměstnancům na plný úvazek je vyplácena mzda dle zákoníku práce, ke které jsou dle odvedených pracovních výkonů připočítávány flexibilní složky mzdy včetně zaměstnaneckých výhod.

4. 1. 2 Výhradní pojišťovací agenti

Při sjednávání pojištění se klient obrací buďto na pracovníky na přepážkách, nebo na zmíněné výhradní pojišťovací agenty. Tito výhradní pojišťovací agenti (dále jen VPA) mají s firmou uzavřenu smlouvu o výhradním obchodním zastoupení, čímž se rozumí výkon zprostředkovatelské činnosti v pojišťovnictví spočívající v předkládání návrhů na uzavření pojistných smluv, provádění přípravných prací směřujících k uzavření pojistných smluv, uzavírání pojistných smluv jména a na účet ČP. K tomu, aby mohli sjednávat pojištění, musejí mít živnostenský list a musejí být nahlášeni u České Národní Banky. Z toho vyplývá, že každý výhradní pojišťovací agent je osobou samostatně výdělečně činnou.

Systém odměňování u těchto agentů je zcela jiný, než u zaměstnanců, kteří ve firmě pracují na plný úvazek, jejichž ocenění je založeno na základní mzdě. U VPA tomu tak není. Jejich pracovní úsilí je finančně hodnoceno na základě uzavření pojistných smluv. Za každou uzavřenou smlouvu dostávají procentuální provize, které jsou vypláceny teprve v okamžiku, kdy klient zaplatí sjednané pojistné. Výše provize je určena vnitropodnikovými normami a je uvedena ve smlouvě o výhradním obchodním zastoupení. Finanční ohodnocení není pouze formou provizí, ale jsou poskytovány i následující finanční odměny a příspěvky:

- Čtvrtletní prémie
- Příspěvky na kancelář
- Příspěvek na operativní leasing

U manažerů skupin je finanční ohodnocení založeno také na jiném principu. Kromě provizí, jejichž výše závisí opět na počtu uzavřených smluv, výši pojistného a jeho zaplacení, dostávají ještě takzvané superprovize. Ty jsou určeny opět procentuální částkou a jejich princip spočívá v tom, že jsou to provize z provizí pod nich spadajících VPA.

Obrovskou nevýhodou u výhradních pojišťovacích agentů je skutečnost, že provize jsou jim vypláceny teprve v okamžiku, kdy je zapláceno pojistné klientem, se kterým uzavřely smlouvu o pojištění.

Finanční ohodnocení u těchto VPA vychází pouze ze mzdových forem, které nezaručují mzdu. A to zejména z provizí, které jsou vhodné aplikovat na pracovištích, kde jsou k tomu vhodné podmínky a organizační struktura. Tuto provizi ovlivňuje pracovník sám, záleží pouze na jeho přístupu k výkonu. U těchto zaměstnanců není možné použít základní mzdu, protože jsou osobami samostatně výdělečně činnými, jejichž povinnost spočívá v nahlášení na finančním úřadě a následném placení daní, taktéž sami za sebe odvádějí zdravotní a sociální pojištění.

4. 1. 3 Nově příchozí agenti

Systém odměňování pro tyto zaměstnance je zakotven ve smlouvě o spolupráci. Jejím předmětem je úprava spolupráce mezi tipařem a ČP při předávání kontaktů zájemců o pojištění. Nově příchozí agent totiž není oprávněn uzavírat sám smlouvy s klienty a to až do okamžiku uzavření smlouvy s firmou o obchodním zastoupení. Tipařovi vzniká nárok na odměnu za předaný kontakt pojišťovně a to v případě, došlo-li na tomto podkladě k uzavření nové pojistné smlouvy. ČP se takto zavazuje vyplatit tipařovi odměnu v podobě předaného kontaktu, stanovenou procentuální částkou z pojistného.

Pro nově příchozí agenty jsou v organizaci přichystány velmi zajímavé výhody. Zejména v průmyslovém pojištění je nováčkům zaručen po dobu tří měsíců jistý plat, do kterého nejsou zahrnuty provize za sjednané pojištění. Za tuto dobu se nováček ve firmě adaptuje, získává potřebné znalosti a dovednosti a po uplynutí doby, po kterou je finančně podporován, se zařazuje do systému odměňování VPA, to znamená, že jeho finanční ohodnocení je založeno na počtu uzavřených smluv. Mezi nováčky v občanském pojištění je odměňování závislé již od samého počátku na předložené produkci. Nevýhodou v občanském pojištění je fakt, že nenajde-li tipař dostatečné množství klientů a výhradní pojišťovací agenti tak na základě jeho kontaktů neuzavřou požadované množství pojistných smluv, tato finanční podpora mu může být krácena či úplně odebrána. Po uplynutí výše uvedené doby přechází systém odměňování na formu provizí z uzavřených smluv. Výše provizí z uzavření jednotlivých smluv jsou uvedeny v dodatku ke smlouvě o spolupráci.

4. 2 Fluktuace

V rámci agentury Hranice na Moravě je fluktuace viditelná zejména mezi pojišťovacími agenty, kteří svou činnost orientují zejména na občanské pojištění. Důvodem a příčinou jsou zejména vysoké nároky kladené na nově příchozí VPA, ale také velmi těžkou situací, způsobenou vysokou konkurencí na trhu. Najít klienta je v dnešní době opravdu obtížné. Mezi pojišťovacími agenty zaměřenými na průmyslové pojištění je stabilní skupina lidí, mezi nimiž v posledních letech agenti spíše přibýli, žádný neodešel. Na postech pracovníků zařazených a pracujících v administrativním úseku a na přepážkách je fluktuace téměř nulová, na těchto postech jsou stále stejní zaměstnanci.

4. 3 Programy zavedené firmou pro zvýšení motivace

Tato firma nabízí každý rok několik možností, jak zvýšit motivaci svých zaměstnanců. A to zejména prostřednictvím finančních podpor a zvýšení odměn. Tyto programy nejsou zahrnuty do základních typů odměn, jsou to finanční podpory poskytované nad rámec běžných základních a flexibilních složek platu. Kromě finančních podpor zařazuje firma v současné době i možnost kariérního postupu.

Příspěvek na jednatelství

V posledních letech je zaměstnancům nabízena možnost získání příspěvku na jednatelství. Podmínkou k jeho získání je umístění v centru města, na dobře dostupném místě, v přízemí a minimálně jednou přepážkou a dvěma místy u stolu pro klienty.

Příspěvek na operativní leasing

Mezi další prostředky, prostřednictvím kterých má být zvýšena motivace zaměstnanců, patří například příspěvek na operativní leasing. Této výhody je dle statistiky využíváno zejména v hlavním městě Praha, kde o něj zažádá téměř 10% obchodníků. Podmínkou pro získání tohoto příspěvku je koupě auta jedné z určených značek výrobců aut, zejména Škoda, Volkswagen, Audi a Ford. V rámci těchto značek jsou vybrány i typy, které jsou do této akce zahrnuty. Na zdejší agentuře v Hranicích na Moravě této možnosti nevyužil žádný zaměstnanec.

Navyšování provizí

Mezi nejdůležitější a nejvíce motivující akce, které firma svým obchodníkům nabízí, je navyšování provizí. Jako každá odměna, i tato má své podmínky, které musejí být splněny k tomu, aby mohla být vyplacena. Jedná se zejména o navýšení pojistného kmene, kdy navýšení o předem stanovenou částku v malých, středních či velkých rizicích vede k navýšení provizí o 3%. Největší a nejúspěšnější akcí bylo navýšení provizí na základě získání nových klientů s novými IČO. Podmínkou bylo, že nově pojištěný klient neměl v této firmě v uplynulém kalendářním roce sjednáno žádné pojištění. Navýšení stávající provize, tedy provize z uzavření pojistné smlouvy, je v rámci této akce o 20%. V roce 2009 tvořilo pojistné od těchto klientů 2,5 % z celkového přijatého pojistného agentury. Tato akce se ovšem týká pouze obchodníků v průmyslovém a zemědělském pojištění.

Kariérní postup

Obchodníci mají možnost posunout se své kariéře na určitých firemních pozicích. Základní podmínkou k tomuto postupu je splnění dvou kritérií, a to dosažení požadovaného objemu prodeje a splnění certifikačních podmínek daných jednotlivými pracovními pozicemi.

Obrázek 4. 1 Kariérní žebříček



Zdroj : Extranet ČP

Pro postup po kariérním žebříčku je tedy podmíněna splněním jistého objemu realizovaného prodeje. Pro přepočet do kariérového růstu byla stanovena jednotka 1 „ČP koruna“, dále jen ČPK. Ty slouží jako motivace současné aktivity, to znamená že jsou vypláceny pouze z provizí za sjednání a změnu. ČP Koruny nejsou kalkulovány z jakýchkoli následných, udržovacích provizí a paušálů za ŽP. Počet dosažených ČPK je stanoven z každého 1.000,-Kč vyplacené provize, a to následovně :

Obrázek 4. 2 Přehled dosažených ČPK

Produkce	ČPK
	za 1000 Kč provize
ŽP Běžně placený	20 ČPK
Jednorázově placený	20 ČPK
Mimořádné pojistné	20 ČPK
Návratný vklad	20 ČPK
Úrazové připojištění k ŽP	30 ČPK
PF běžně placený	10 ČPK
PF mimořádný vklad	10 ČPK
ČP Zdraví	20 ČPK
Stavby a ostatní majetek	20 ČPK
Pojištění domácností	20 ČPK
Odpovědnost občanů	20 ČPK
Úrazové pojištění NP	30 ČPK
POV retail	(1. rok) 20 ČPK
HAV retail	(1. rok) 20 ČPK
ČP Invest (čistý prodej)	10 ČPK
Hypotéky	0 ČPK

Zdroj : Extranet ČP

Výkonnost

Dalším motivační akcí, kterou firma svým obchodníkům a zaměstnancům nabízí, je možnost získání ceny za nejlepší produkci roku. To znamená, že pro toho, kdo za celý kalendářní rok uzavře nejvíce nových smluv s nejvyšším celkovým pojistným a navýší si tak svůj pojistný kmen, je každý rok přichystána atraktivní cena. V posledních 5 letech bývá těmto obchodníkům udělena cena v podobě exotického zájezdu. Ty jsou pořádány zejména do méně obvyklých destinací, jako například pobytový zájezd do Karibiku.

4. 4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Cílem každé organizace je mít ve svých řadách dostatečně vzdělané, zkušené a schopné zaměstnance. V případě zvolené firmy tomu není jinak. Každý nově příchozí zaměstnanec musí absolvovat různá školení, po jejichž úspěšném zakončení v podobě získaného certifikátu je mu uděleno povolení k vykonávání činnosti a uzavírání smluv pro dané produkty. Vzhledem k neustále se měnícímu portfoliu nabízených produktů je potřebné účastnit se všech školení pro každého obchodníka. Je samozřejmé, že pro zaměstnance pracující na přepážkách a pro výhradní pojišťovací agenty je nachystaných školení mnohem více, než-li pro zaměstnance pracující v úseku administrativy. Podmínky pro absolvování jednotlivých školicích kurzů jsou zakotveny v organizačním řádu firmy.

Nejvíce školení je povinen každý absolvovat na začátku své kariéry. Je třeba se seznámit se všemi nabízenými produkty na takovou úroveň, aby byl schopen uzavírat pojistné smlouvy s klienty, na základě pravdivých, skutečných a jasných informací. Navíc zdokonalování svých znalostí jistě podporuje sebevědomí, obchodník vystupuje směrem ke svým klientům více vyrovnaně a důvěryhodně.

4. 5 Pracovní prostředí

I když je finanční ohodnocení největším stimulem ovlivňujícím motivaci k práci, je také důležité, aby každý zaměstnanec pracoval v takovém prostředí, které ho povzbuzuje k lepšímu výkonu.

Na každé agentuře je princip pracovního prostředí naprosto totožný. Po vstupu do haly má klient k dispozici přepážky, na kterých je možno požadované pojištění uzavřít. Každá přepážka je obsluhována jedním pracovníkem, jehož stůl je oddělen od ostatních. Teprve dále je možno se dostat do prostoru, kde mají své kanceláře pracovníci administrativy a výhradní

pojišťovací agenti včetně jejich manažerů. Tudiž tato skupina pracovníků má k dispozici pracovní prostředí nerušené běžnými klienty, uzavírajícími smlouvy na přepážkách.

Každý pracovník má k dispozici svůj pracovní stůl včetně počítačové techniky. Protože veškeré smlouvy a pojistné transakce se provádějí tímto způsobem. Ruční vypisování smluv je minulostí, takže nutnost počítače pro každého obchodníka je nespekulativní. Obrovskou výhodou těchto pracovníků, pracujících v klidném prostředí je, že pracují všichni v jedné místnosti. Důvodem je zejména osobní kontakt mezi zaměstnanci, komunikace a předávání znalostí a zkušeností. Pracovní prostředí má obrovský vliv na motivaci zaměstnance a spokojenost s tímto stimulem ovlivňuje jeho pracovní výkonnost.

4. 5. 1 Předávání informací

Zaměstnanci ČP mají právo na základní informace, které úzce souvisejí s ekonomikou, hospodařením a rozvojem firmy. V této organizaci je zásadní předávání informací mezi zaměstnanci, a to jak vertikálně, tak horizontálně, formou elektronické pošty a na pravidelných poradách s nadřízeným pracovníkem. Informace jak o firmě, tak o výkonech jednotlivců či skupin, jsou vyvěšovány na nástěnkách umístěných na chodbách agentury nebo na internetových stránkách firmy, přístupných zaměstnancům na extranetu či intranetu.

4. 6 Pracovní skupiny

V této organizaci se vyskytuje několik pracovních skupin. První skupina jsou obchodníci zaměřeni na občanské pojištění, druhá na zemědělské a poslední je zaměřena na pojištění průmyslu. V rámci těchto jednotlivých skupin dle sdělení zaměstnanců funguje spolupráce, ochota pomoci a poradit a v neposlední řadě je to kolektiv, ve kterém se utvořily přátelské vztahy. Jistě mezi nimi funguje rivalita, založena na tom srovnávat se s ostatními, kolik pojistných smluv jednotlivec uzavřel, jaká je hodnota pojistného, ale i přes tuto skutečnost se dá konstatovat, že i v této firmě pracují lidé, kteří si vytvořili přátelskou atmosféru. Jistě je pro každého z nich důležitým stimulem orientace na úspěch a obsah práce, ale komunikace mezi pracovníky je pro tyto zaměstnance i přes tyto faktory nevyhnutelnou součástí práce. Dalšími dvěmi skupinami jsou zaměstnanci pracující na přepážkách a poslední skupinou jsou pracovníci na úseku administrativy. Všechny skupiny pracují pospolu, mají přístup do všech pracovních prostor, což umožňuje lepší mezilidské a pracovní vztahy.

4. 6 Pracovní doba

Pracovní doba pro zaměstnance na plný úvazek, nikoliv pro obchodní zástupce, kteří mají pružnou dobu, je stanovena v souladu se zákoníkem práce, pracovním řádem a případně dalšími vnitřními předpisy v rozsahu nepřesahujícím :

- 40 hodin týdně v jednosměnném pracovním režimu
- 38,75 hodin týdně ve dvousměnném pracovním režimu
- 37,5 hodin týdně v třisměnném a nepřetržitém pracovním režimu

V pracovní době je zaměstnanec povinen vykonávat práci a je připraven k výkonu práce dle pokynů zaměstnavatele.

4. 7 Dotazníkový průzkum

V rámci tohoto průzkumu bylo zjišťováno, zda se zaměstnanci cítí být ve své práci dostatečně motivováni, zda jim vyhovuje pracovní prostředí, ve kterém každodenně pracují, zda jim vyhovuje systém odměňování, který je ve firmě zaveden, jaké jsou vztahy na pracovišti a zda jsou spokojeni s přístupem svých nadřízených. Dotazník, na jehož podkladě byl průzkum prováděn, byl složen z 18 otázek, z toho byly 4 otevřené, kde mohli zaměstnanci otevřeně vyjádřit svůj názor. Bylo rozdáno 80 dotazníků a návratnost byla pouze 46 %.

4. 7. 1 Příprava a průběh průzkumu

V rámci řešení tohoto problému byl zvolen sociologický výzkum, který byl realizován pomocí dotazníkového šetření. Hlavním důvodem, který mě vedl k volbě tohoto typu průzkumu je skutečnost, že je málo jak časově náročný, z důvodů nízkých nákladů a pro zaměstnance firmy představuje rychlou možnost sdělení jejich požadavků. Prostřednictvím tohoto dotazníku je prakticky možné oslovit všechny zaměstnance firmy. O tomto plánovaném dotazníkovém šetření byly podány informace všem zaměstnancům agentury, při jeho sestavování byl i jeden ze zaměstnanců firmy.

Dotazník se skládá z několika částí. V první je obecná promluva k respondentům, dále je 14 otázek s danými možnými odpověďmi, v další části jsou 4 otevřené otázky, ve kterých zaměstnanci dostali možnost vyjádřit svůj názor. V poslední části tohoto dotazníku jsou otázky zaměřené na statistické údaje. Vzor tohoto dotazníku je v příloze č. 3.

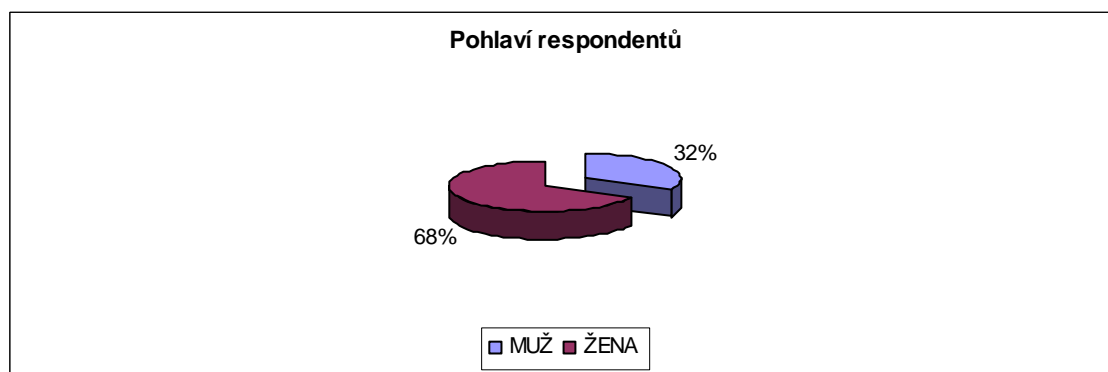
4. 7. 2 Realizace průzkumu

Firma, kterou jsem si zvolila pro svou diplomovou práci, působí na trhu pojišťovnictví a je největší a nejrozsáhlejší ve svém oboru. Motivovat své pracovníky patří k základním úkolům managementu a vede ke zvýšení jak spokojenosti ze strany zaměstnanců, tak ke zvýšení pracovního výkonu. Systém odměňování je zejména v tomto oboru, kdy jsou zejména obchodní zástupci oceňováni na základě odvedené produkce, velmi důležitý. Proto je tento průzkum zaměřen především na něj. Otázky byly sestaveny takovým způsobem, aby odpovíděly na zjišťovaný problém, zda jsou v rámci své pracovní činnosti dostatečně motivováni, jaká je jejich spokojenost se systémem odměňování na základě tohoto průzkumu budou následně navrženy potřebné změny. Dotazníky byly rozdány mezi pracovníky na přepážkách a v administrativě, dále výhradním pojišťovacím agentům a manažerům. U pracovníků, kteří mají pevnou pracovní dobu, během které není problém je v práci zastihnout, bylo rozdání, vyplnění a navrácení dotazníků okamžité, u výhradních pojišťovacích agentů, kteří mají pružnou pracovní dobu, bylo zastižení a okamžité vyplnění dotazníku problematické. Proto byly dotazníky zanechány těm, kteří zastižení nebyli, u jejich manažerů. Ti byli po domluvě svým obchodníkům ochotni dotazníky předat.

Sběr vyplněných dotazníků byl u zastižených pracovníků okamžitý ihned po vyplnění, vyplněné dotazníky od nezastižených obchodníků byli ponechány u manažerů skupin.

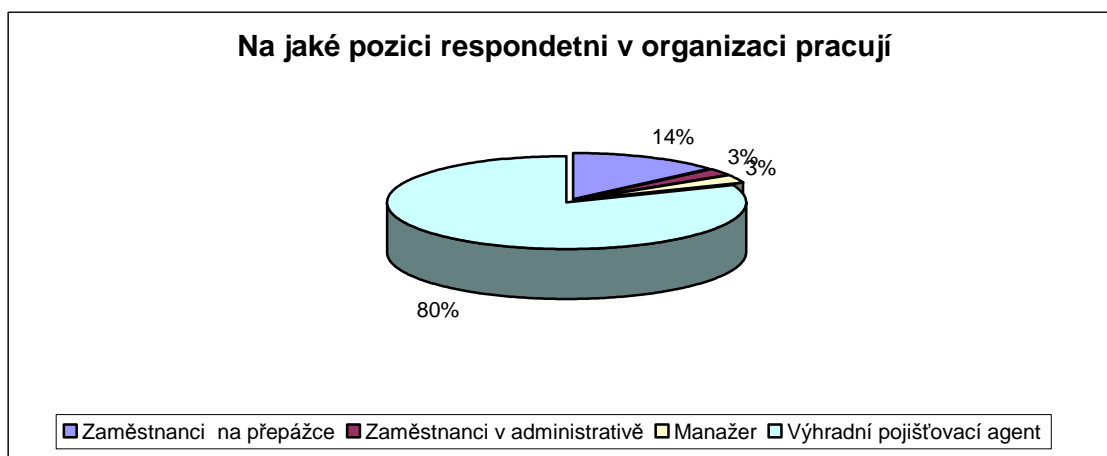
4. 7. 3 Respondenti

Mezi dotazovanými pracovníky byli zaměstnanci přepážek, zaměstnanci na úseku administrativy, výhradní pojišťovací agenti i manažeři skupin. Z celkového počtu 80 rozdaných dotazníků se mi vrátilo 37, to znamená, že návratnost byla 46%. Ze všech dotazovaných bylo 68% žen a 32 % mužů, což je zřejmé z grafu 4.1.



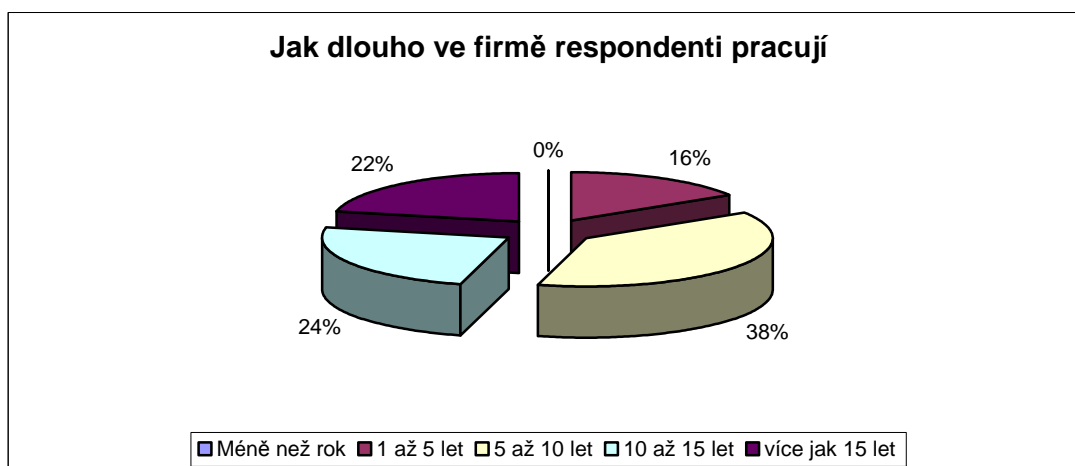
Graf 4. 1 Pohlaví respondentů

Naprostou převahu mezi dotazovanými byli výhradní pojišťovací agenti, kterých bylo celých 80%, dalších 14% z respondentů byli pracovníci na úseku přepážek, což je patrné z grafu 4. 2.

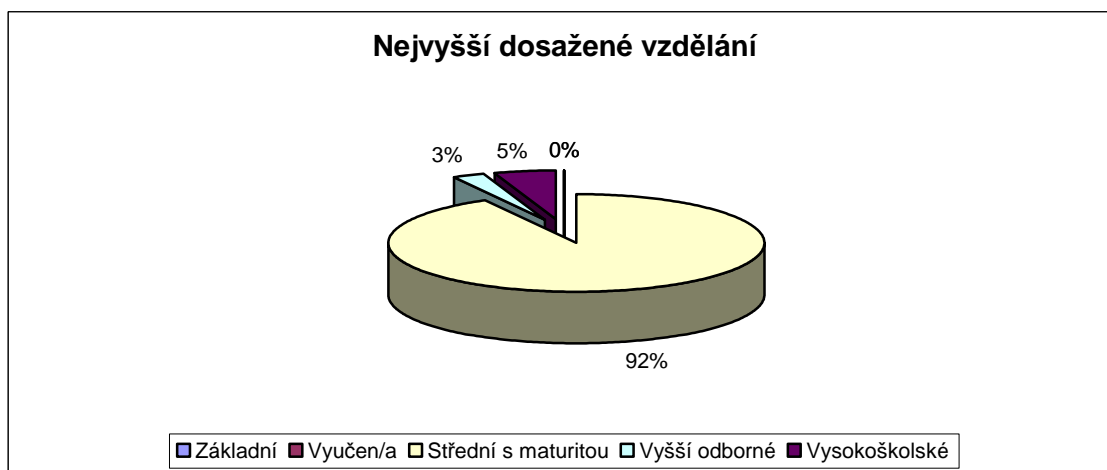


Graf 4. 2 Pracovní pozice respondentů

Ani jeden z dotazovaných nepracuje ve firmě méně než jeden rok, přehled délky pracovního poměru respondentů je patrný v grafu 4. 3. Nejčastěji dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou v 92%, uvedeno v grafu 4. 4.



Graf 4. 3 Délka zaměstnání



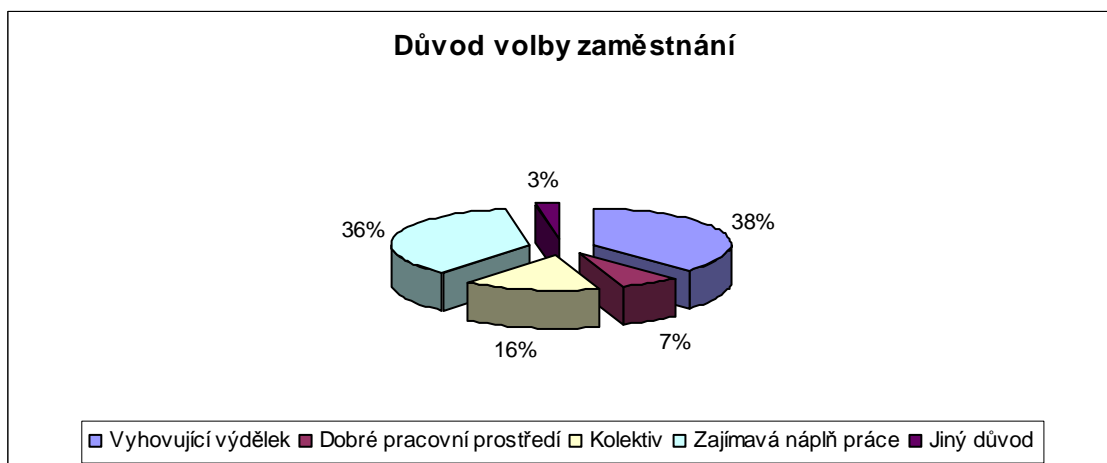
Graf 4. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání

4. 7. 4 Vyhodnocení průzkumu

Otázky v dotazníku byly vyhodnocovány zvlášť, každá samostatně. Vyhodnocení jednotlivých otázek bylo provedeno pro celý soubor dotazovaných dohromady, a to zejména z důvodu časového zatížení. U některých otázek bylo nutné uvést poznámky pro jednotlivé pracovní skupiny z důvodu lepšího a jasnějšího objasnění problematiky. Výsledky byly vyhodnoceny pomocí tabulek, ve kterých byla zjišťována absolutní a relativní četnost. Tyto tabulky jsou zpracovány hromadně v příloze č. 4. Pro lepší přehlednost byly všechny výsledky zpracovány graficky.

Otázka č. 1 - Z jakého důvodu jste si vybral/a tohle zaměstnání?

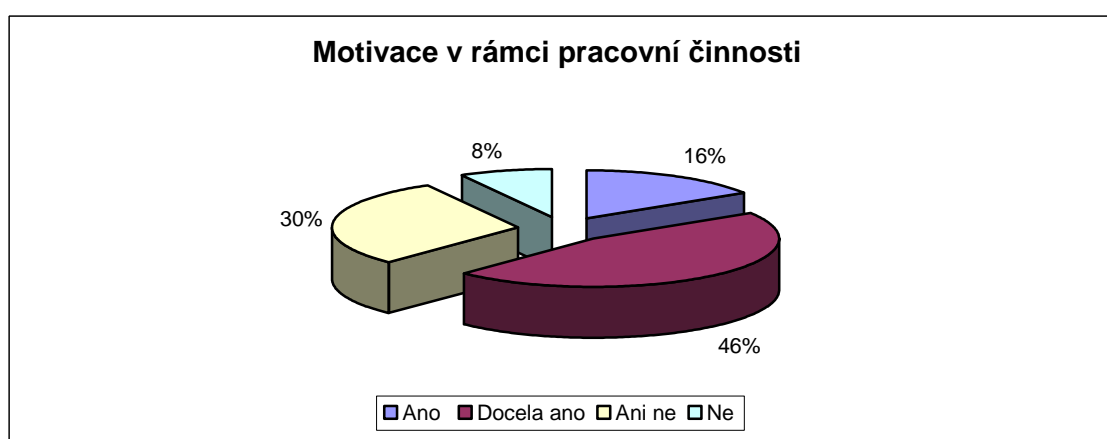
Zde měli respondenti možnost výběru odpovědi z více možných variant. Zaměstnanci si v této otázce vybrali zejména dvě možné odpovědi, a to s 38% odpověď, že důvodem zvolení tohoto zaměstnání byla vidina dobrého výdělku, dále s 36% ovlivnila výběr zaměstnání zajímavá náplň práce. Kolektiv byl také důvodem volby tohoto zaměstnání, získal celých 16%, jak lze vyčíst z grafu 4. 5. Ze zjištěného lze usoudit, že vidina peněz a dobrého výdělku je v dnešní době pro lidi velmi důležitá. Souvisí to jistě s potřebou jistoty a bezpečí, související s výhledem do budoucnosti, spočívajícím v povinnosti umět se postarat o rodinu. Další důležitou potřebou, která formuje psychiku jedince a jeho motivaci k práci, jsou přátelské vztahy na pracovišti. Velmi důležitým aspektem při výkonu pracovní činnosti je také fakt, že vykonáváme práci, která je pro nás záživná, zajímavá, uspokojivá a motivující. Proto mimo dobrého výdělku zvolila spousta respondentů jako důvod k výběru tohoto zaměstnání zajímavou náplň práce.



Graf 4. 5 Důvod volby zaměstnání

Otázka č. 2 - Cítíte se v rámci své pracovní činnosti dostatečně motivován/a?

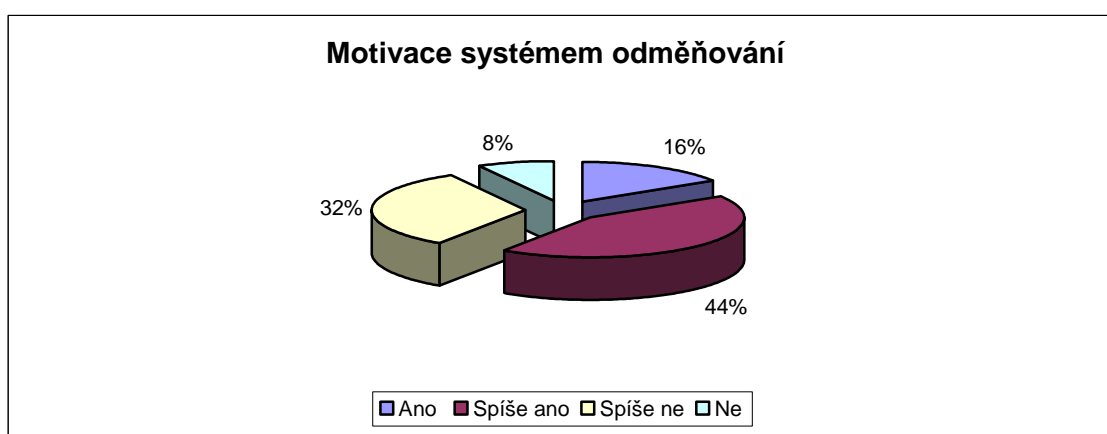
V této otázce bylo zjištěno, že úplně motivováni se ve své pracovní činnosti cítí pouhých 6 respondentů, tedy 16% , dále 46%, tj. 17 respondentů je v rámci své pracovní činnosti částečně motivována, naopak 30% , tj. 11 respondentů se příliš motivována k výkonu pracovní činnosti necítí. Nemalé číslo, a to 8%, tedy 3 z dotazovaných se ve své práci necítí být motivována vůbec. V součtu tedy 38% respondentů odpovědělo, že jejich pracovní činnost v nich neprobouzí dostatečnou motivaci. To vše lze vyčíst z grafu 4. 6. Není-li jedinec v práci motivován, nemůže od něj být očekávána změna jeho pracovního výkonu. Pouze na základě pozitivní motivace je možné ovlivnit jeho chování a postoje, které povedou k jeho spokojenosti jak s podávaným výkonem, ale také ke spokojenosti s pracovním prostředím.



Graf 4. 6 Motivace v rámci pracovní činnosti

Otázka č. 3 - Motivuje Vás současný systém odměňování k vyšším pracovním výkonům?

Ve 3. otázce bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci motivováni současným systémem odměňování k lepším pracovním výkonům, viz graf 4. 7. Po zpracování výsledků bylo zjištěno, že 60% respondentů je současným systémem odměňování motivována k vyšším pracovním výkonům. Naopak 40 % respondentů současný systém odměňování za stimulační faktor zvyšující jejich motivaci při výkonu pracovní činnosti v dané organizaci nepovažuje. V dnešní době je systém odměňování jedním z nejdůležitějších stimulů, ovlivňujících motivaci zaměstnanců. Z tohoto důvodu je velmi podstatné, aby zaměstnanci byli za své pracovní výkony náležitě ohodnoceni. Není-li zaměstnanec za svou práci patřičně finančně ohodnocen, nemůže od něj být očekávána motivace k lepšímu pracovnímu výkonu. Proto vysoké číslo respondentů, kteří se domnívají, že je systém odměňování nemotivující signalizuje, že je zapotřebí učinit v tomto směru jistá opatření.

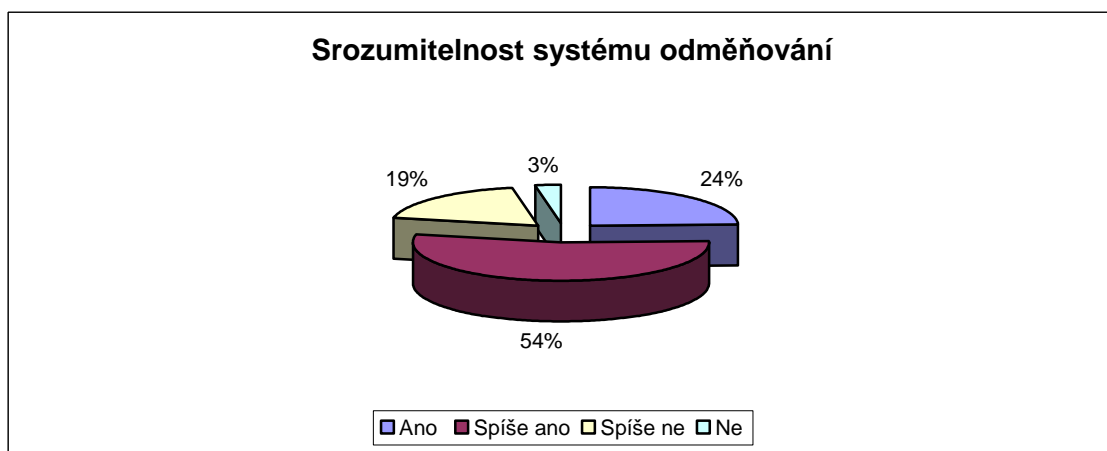


Graf 4. 7 Motivace a systém odměňování

Otázka č. 4 - Připadá Vám systém odměňování, který je v současné době zaveden ve firmě, dostatečně srozumitelný?

V otázce č. 4, ve kterém bylo zjišťováno, zda zaměstnancům připadá současný systém odměňování zavedený ve firmě dostatečně srozumitelný, více jako 78%, tedy 29 respondentů se shodla na tom, že je srozumitelný naprosto či dostatečně. V součtu 22 %, tj. 8 respondentů odpovědělo, že jim systém odměňování srozumitelný nepřipadá, viz graf 4. 8. Srozumitelnost systému odměňování je pro motivaci zaměstnanců také velmi důležitým aspektem. Člověk nemůže být dostatečně motivován v případě, že mu není jasné, jakým způsobem je za svou práci finančně ohodnocen a na základě jakého podaného výkonu je poskytnuta finanční

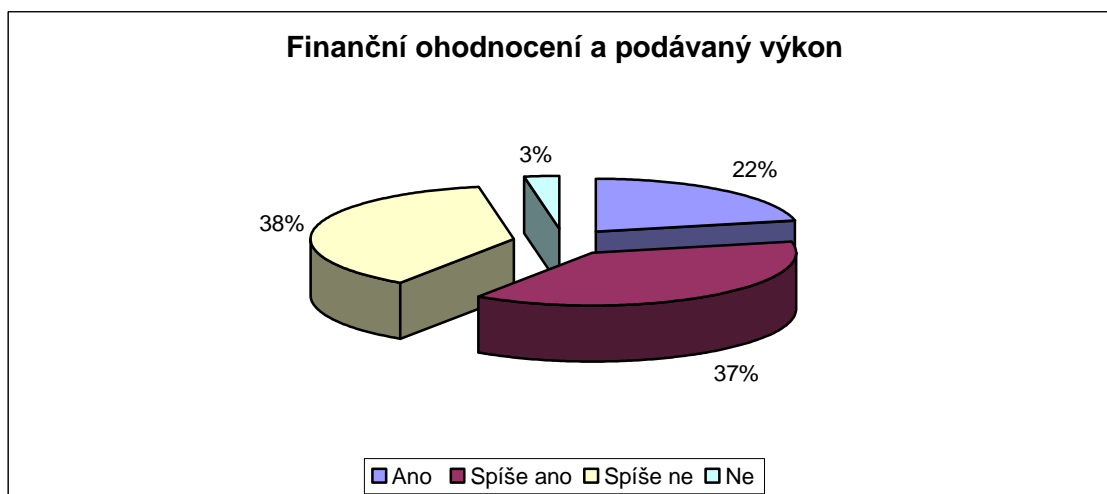
odměna. V této organizaci je systém odměňování pro většinu dotazovaných srozumitelný dostatečně.



Graf 4. 8 Srozumitelnost systému odměňování

Otázka č. 5 - Myslíte si, že vaše finanční ohodnocení odpovídá pracovnímu výkonu, který podáváte?

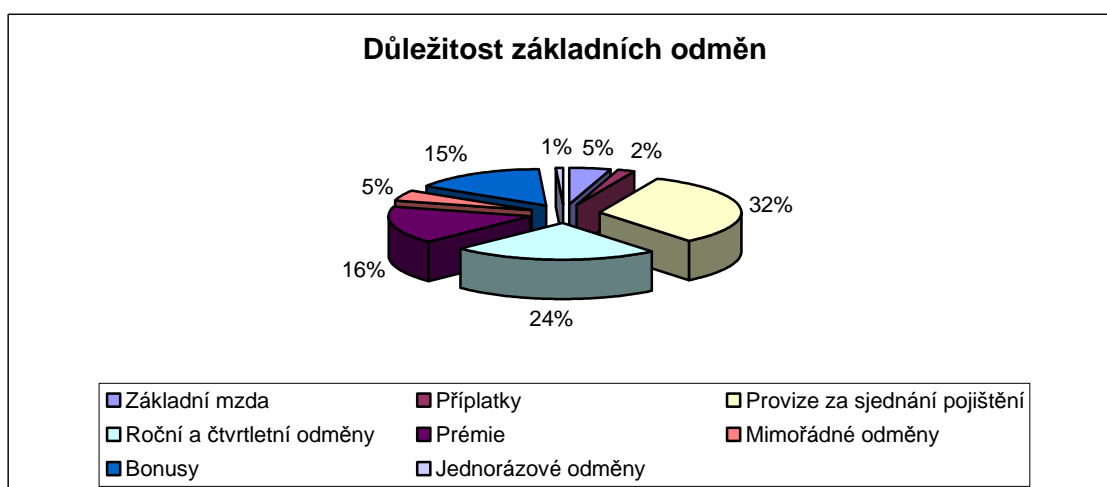
V otázce č. 5 odpovědělo 8 zaměstnanců, tedy 22%, že pracovní výkon, který podávají, je náležitě finančně ohodnocen. 14 respondentů, tj. 37% se domnívá, že je výkon ohodnocen relativně správně, a stejný počet zaměstnanců vyjádřilo svůj názor tak, že jejich výkon rozhodně náležitě finančně ohodnocen není. Ze všech dotázaných celá 3% se domnívá, že jejich pracovní výkon není náležitě oceněn vůbec, viz graf 4. 9. Není-li zaměstnanec za svůj pracovní výkon ohodnocen náležitým, vhodným a odpovídajícím způsobem, nemůže to zvyšovat a podporovat motivaci zaměstnance. Zkušenosti, dovednosti, znalosti a odvedený pracovní výkon, to jsou vše složky, které musejí být do hodnocení práce zahrnuty. Jedinec, který se domnívá, že není ohodnocen adekvátním způsobem, není v práci motivován k lepším pracovním výkonům. Naopak může docházet k situacím, že se jedinec cítí být podhodnocen, dokonce frustrován. Nedocnění zaměstnanců může ovlivnit jejich rozhodnutí k ukončení pracovního poměru. Ze zjištěného vyplývá, že pocit nedocnění a nevhodného finančního ohodnocení pociťuje 38% zaměstnanců, což je nezanedbatelný údaj.



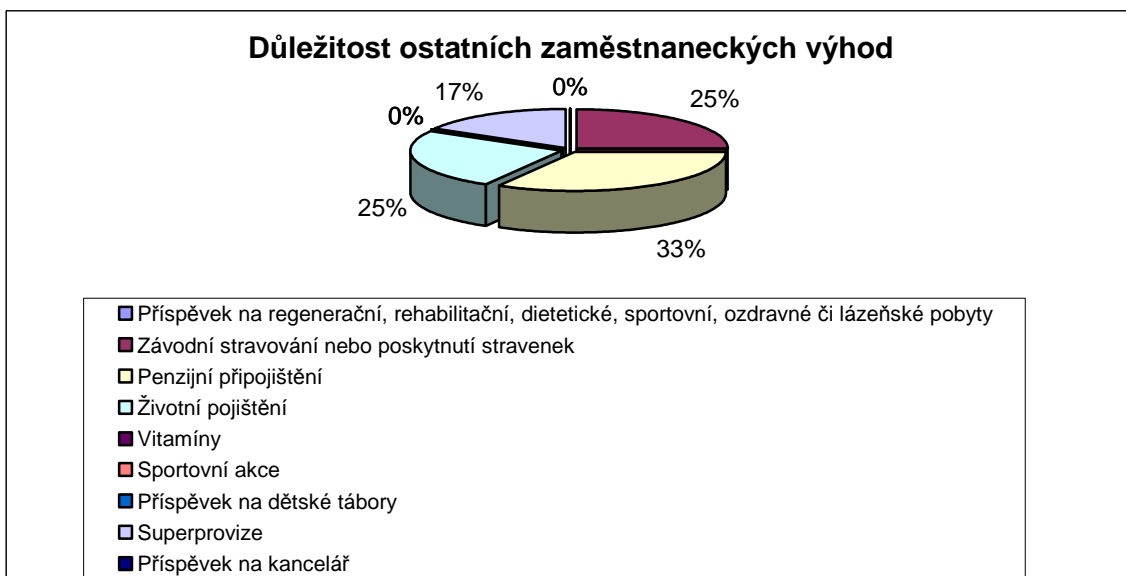
Graf 4. 9 Finanční ohodnocení respondentů

Otázka č. 6 - V následující tabulce prosím označte dle důležitosti, jakou váhu pro Vás má jednotlivý typ odměny

V rámci této otázky jsem vyhodnocení rozdělila do dvou částí, a to do části skládající se ze základních typů odměn, a do části skládající se z ostatních zaměstnaneckých výhod. U základních typů odměn je nejdůležitější zejména provize za sjednání pojištění se 32% a čtvrtletní a roční prémie s 24%, viz graf 4. 10. Toto platí u VPA, u stálých zaměstnanců je to základní mzda a prémie. U zaměstnaneckých výhod, které jsou poskytovány zejména stálým zaměstnancům, převládá se 33% příspěvek na penzijní připojištění a s 25% příspěvek na životní pojištění, dalším velmi důležitým stimulačním faktorem, který ovlivňuje jejich motivaci k práci, je s odpověďmi ve výši 25% poskytování stravenek, viz graf 4. 11.



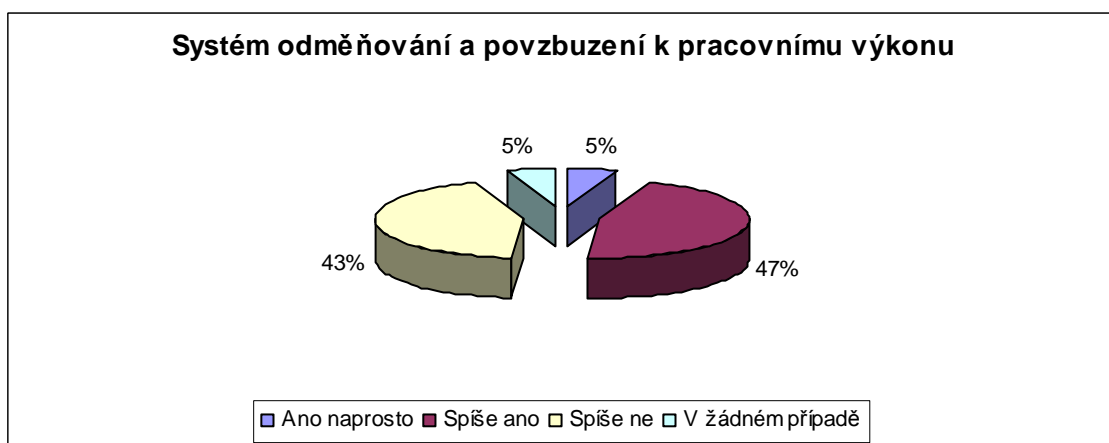
Graf 4. 10 Důležitost základních odměn



Graf 4. 11 Důležitost ostatních zaměstnaneckých výhod

Otázka č. 7 - Jste toho názoru, že současný systém odměňování povzbuzuje zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu? Zejména provize, prémie a bonusy?

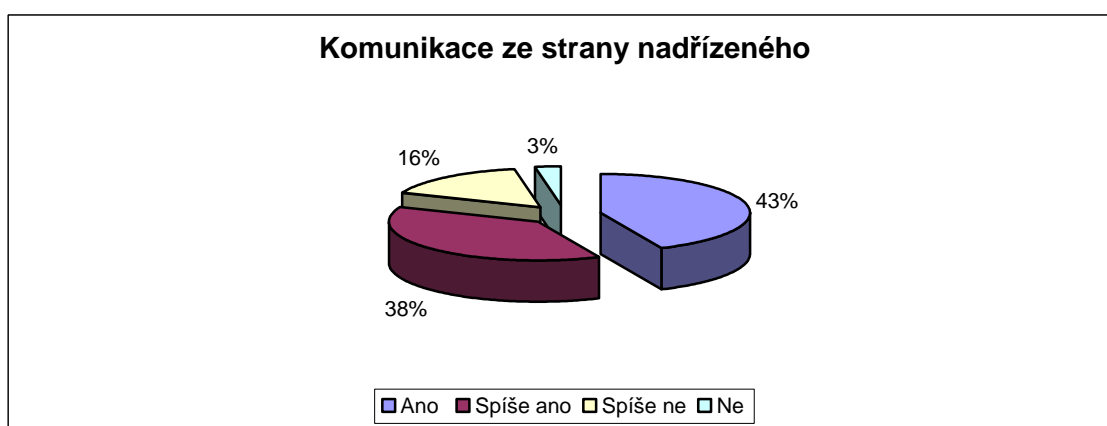
V otázce č. 7, kdy bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci toho názoru, že současný systém odměňování je povzbuzuje k lepšímu pracovnímu výkonu, znázornění v grafu 4. 12. Polovina zaměstnanců, tedy 47% odpověděla spíše ano, 43% zaměstnanců spíše ne. Není-li systém odměňování sestavený tak, aby zaměstnance motivoval, či je stimuloval k lepším pracovním výkonům, nemůže organizace očekávat v chování svých zaměstnanců žádné závratné změny. Zejména u VPA je nastavení vhodného, vyhovujícího a motivujícího systému odměňování velmi důležitým krokem.



Graf 4. 12 Systém odměňování a pracovní výkon

Otázka č. 8 - Myslíte se, že komunikace ze strany nadřízeného je vyhovující? Jste spokojen/a s jeho přístupem k podřízeným?

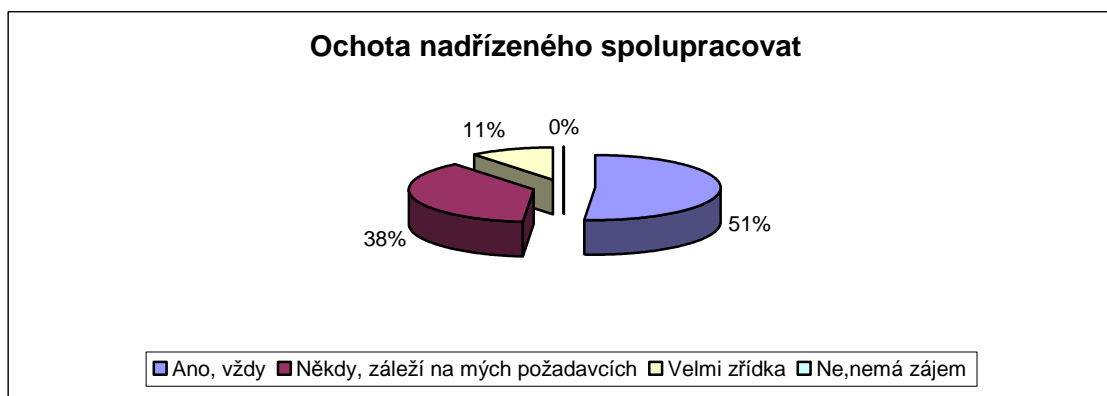
V otázce č. 8 bylo zjišťováno, zda je komunikace ze strany nadřízeného vyhovující a zda jsou zaměstnanci spokojeni s přístupem nadřízeného k podřízeným. Více jak 80% respondentů odpovědělo, že komunikace ze strany nadřízeného je vyhovující, ovšem nesmí být pominuta skutečnost, že 16% respondentů zvolilo možnost spíše ne a celá 3% možnost ne, viz graf 4. 13. Což znamená, že ačkoliv většina respondentů odpověděla, že přístup nadřízeného a komunikace ze strany nadřízeného je na dobré úrovni a vyhovující, nesmí být opomenuta skutečnost, že jsou zde zaměstnanci, kteří s tímto nesouhlasí a bylo by zapotřebí učinit nějaká nápravná opatření.



Graf 4. 13 Komunikace ze strany nadřízeného

Otázka č. 9 - Je Váš nadřízený ochoten Vám s vaší prací kdykoliv pomoci?

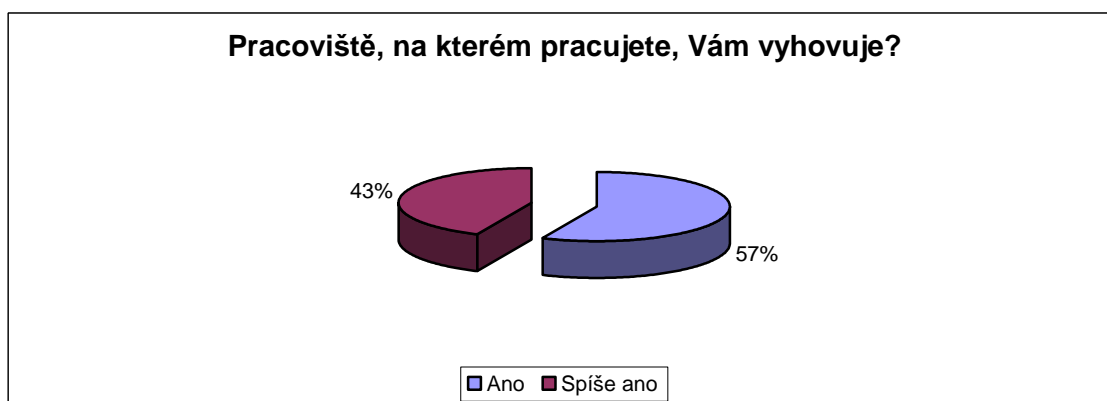
V otázce č. 9 bylo zjišťováno, zda je nadřízený ochoten svým podřízeným ochoten za každé situace pomáhat. Více jak 89% odpovědělo, že ano, i když 38 % odpovědělo, že záleží na jejich požadavcích, ovšem 11% zaměstnanců vypovědělo, že jim nadřízený je ochoten pomoci jen velmi zřídka, viz graf 4. 14. Výsledek této otázky vypovídá o tom, že pomoc ze strany nadřízeného není u všech zaměstnanců samozřejmostí. Přitom všichni pracovníci by měli mít stejné šance a mělo by se k nim přistupovat stejně jako k ostatním. Očekávají ze strany nadřízeného spravedlivý přístup.



Graf 4. 14 Ochota nadřízeného spolupracovat

Otázka č. 10 - Pracoviště, na kterém pracujete, Vám vyhovuje?

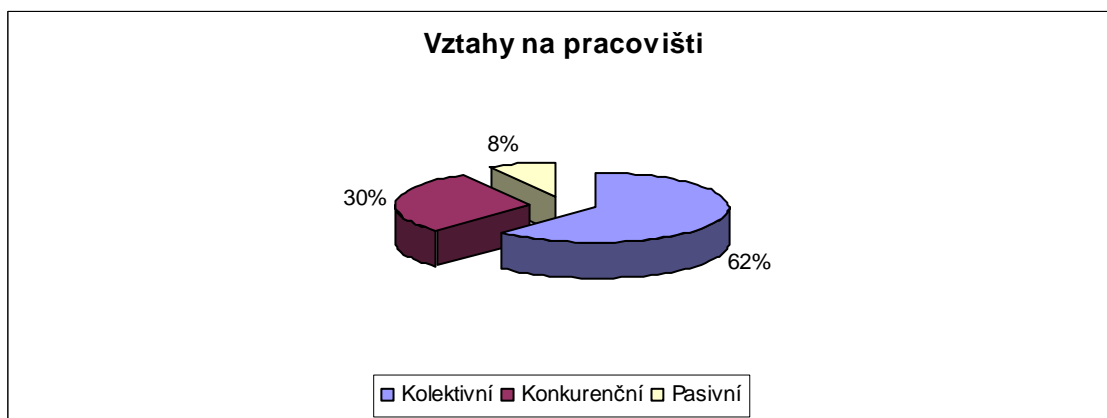
V otázce č. 10, bylo s naprostou převahou zjištěno, že zaměstnanci jsou s pracovištěm, na kterém pracují, buď spokojeni naprosto, nebo mají malé výhrady. Nikdo ovšem neodpověděl, že by s pracovištěm spokojený nebyl, viz graf 4. 15.



Graf 4. 15 Pracoviště

Otázka č. 11 - Vztahy na pracovišti by se daly formulovat jako

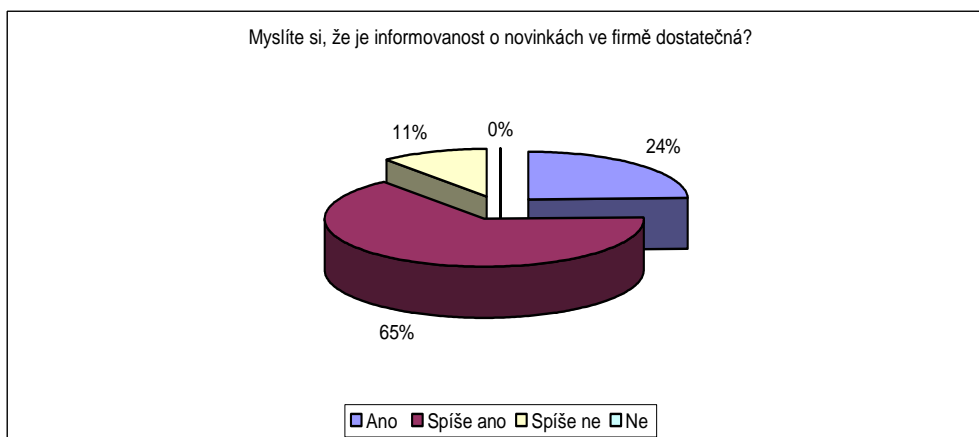
V otázce č. 11 bylo zjištěno, že vztahy na pracovišti jsou z pohledu převážné většiny zaměstnanců kolektivní, a to u více než 62%, tj. 23 respondentů. Téměř 30% zaměstnanců, tedy 11 respondentů, si vybralo tu možnost, že vztahy na pracovišti jsou konkurenční, což může být zapříčiněno motivací jednotlivých obchodníků, jejichž cílem je mít nejlepší produkci, nejvíce nových klientů a tím pádem i nejvyšší finanční ohodnocení. Na základě získání nových klientů a vysoké produkce obchodníci dostávají také vyšší bonusy a prémie. 8% vypovědělo, že vztahy jsou pasivní, s nezájmem jak o společnost, tak o kolegy, viz graf 4.16.



Graf 4. 16 Vztahy na pracovišti

Otázka č. 12 - Myslíte si, že je informovanost o novinkách ve firmě dostatečná?

Otázka č. 12 se zabývala zjištěním toho, zda je informovanost o novinkách ve firmě dostatečná. Dohromady téměř 89% je toho názoru, že je informovanost dostatečná. Pouhých 11% si myslí, že dostatečná není, viz graf 4. 17. Přitom je velmi důležité, aby byl každý zaměstnanec dostatečně informován. Správně a dostatečně informovaný zaměstnanec dokáže lépe přizpůsobit svou pracovní činnost strategickým cílům a plánům organizace, je-li o nich řádně informován. Nemá-li tyto informace, nemůže pracovat stejně efektivně a jak se od něj po změnách očekává, jako pracovník, který informovaný je.

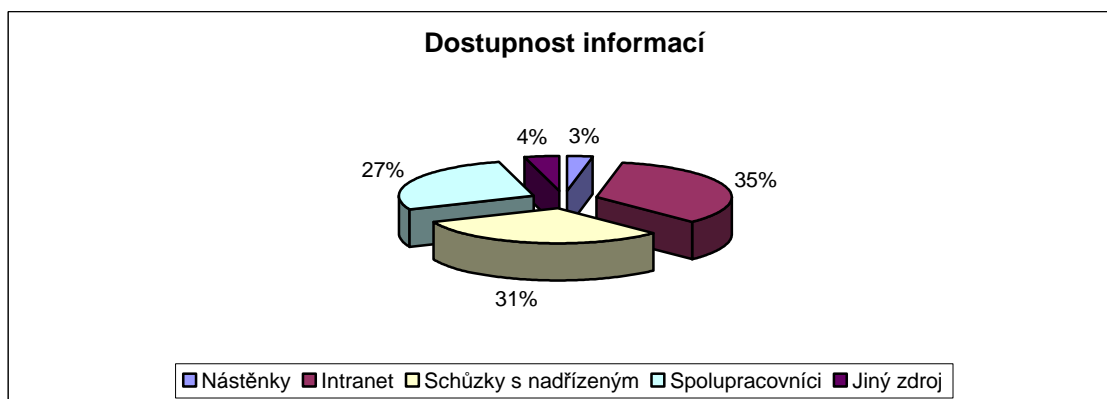


Graf 4. 17 Informovanost o novinkách

Otázka č. 13 - Informace potřebné k výkonu vaší práce, jsou dostupné na

V otázce č. 13, kdy bylo cílem zjistit, ze kterých zdrojů zaměstnanci získávají informace, měli respondenti na výběr 5 možných odpovědí. Více jak 34% získává informace na intranetu, tedy na domovských stránkách firmy, dále 31% získává informace na

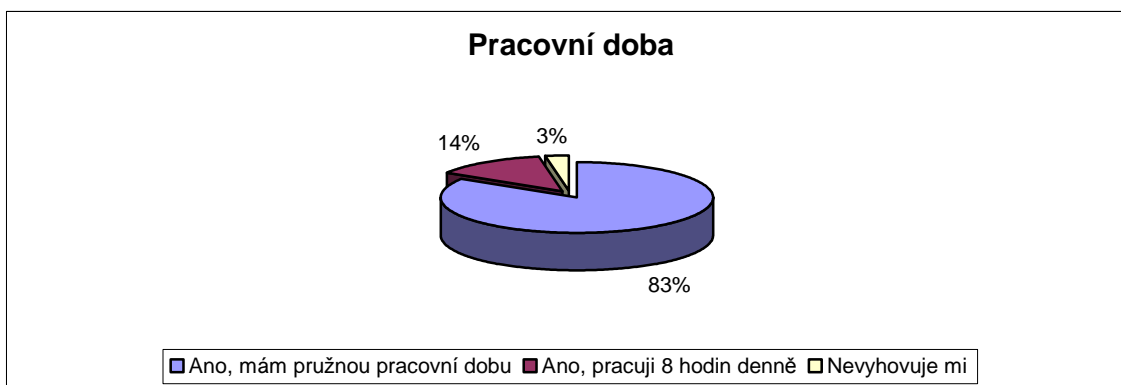
pravidelných schůzkách s nadřízeným pracovníkem a více jak 31% získává informace od spolupracovníků, viz graf 4. 18. Na nástěnkách firmy informace zaměstnanci tak často nezískávají. Na nich jsou ve větší míře vypsány jiné informace, jako například měsíční produkce obchodníků.



Graf 4. 18 Dostupnost informací

Otázka č. 14 - Vyhovuje Vám pracovní doba?

V otázce č. 14 bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou se svou pracovní dobou spokojeni. 83% zaměstnanců je se svou pracovní dobou spokojena zejména z toho důvodu, že mají pružnou pracovní dobu, pracují jako VPA, a 13% je spokojena s pracovní dobou v rozsahu 8 hodin denně. Pouze jediný respondent odpověděl, že mu pracovní doba nevyhovuje, viz graf 4. 19.

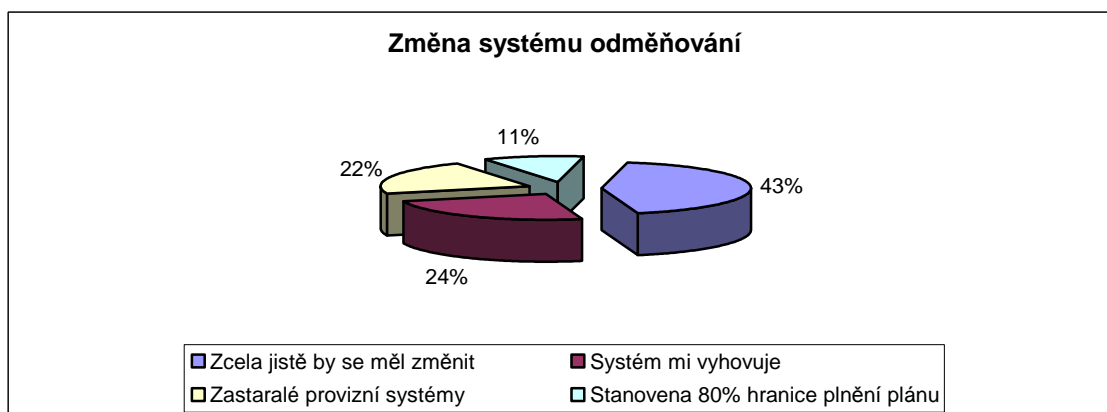


Graf 4. 19 Pracovní doba

Otázka č. 15 - Myslíte si, že by se měl současný systém odměňování změnit?

Tato otázka byla otevřená, což znamená, že neměla předem dané možnosti výběru a respondent tak měl možnost otevřeně vyjádřit svůj názor. Všichni respondenti se ve většině

případů shodli na tom, že by se současný systém odměňování změnit měl. Zejména z důvodů zastaralých provizních systémů, které zapříčinily situaci, že již více než 15 let jsou stanoveny stejné výše provizí. Tato skutečnost se týkala zejména zaměstnanců pracujících jako VPA. U zaměstnanců na přepážkách je situace trochu jiná. Ti by si přáli, aby nebyla stanovena 80% hranice plnění čtvrtletního plánu a při jeho nedodržení aby nebyli sankcionováni. Procentuální přehled odpovědí je v grafu 4. 20 níže.



Graf 4. 20 Změna systému odměňování

Otázka č. 16 - Jaký systém odměňování by ve Vás vyvolal větší orientaci na výkon?

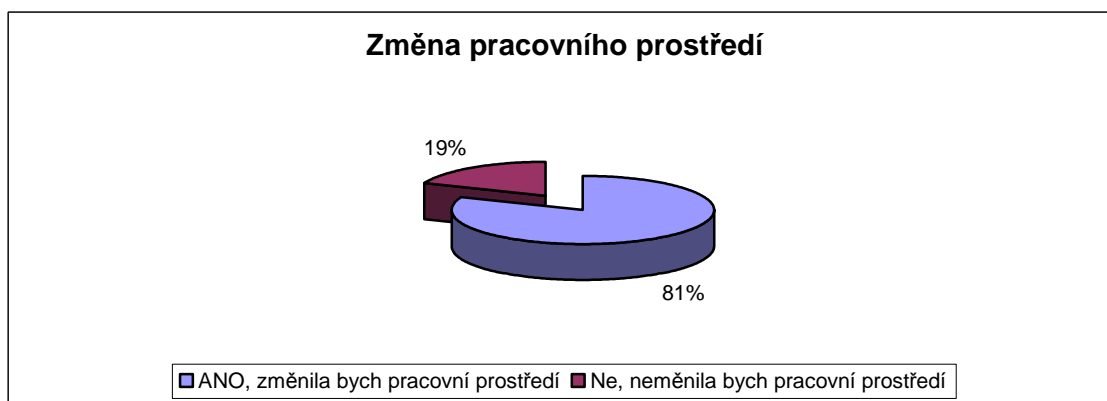
V této otázce byl jasně stanovený výsledek po zpracování předešlé otázky. 29 z dotazovaných respondentů odpovědělo, že by je více motivoval a zvýšil jejich orientaci na výkon systém odměňování, ve kterém by se navýšily provize. Zaměstnanci na plný úvazek by si přáli, aby nebyla stanovena 80% hranice plnění čtvrtletního plánu, za jehož nedodržení jsou sankcionováni. 2 z respondentů se shodli, že by výhradní pojišťovací agenti měli přejít pouze z provazového systému na systém, jehož podstatou by byl jistý základ mzdy, k němuž by byly připočítávány provize za sjednané pojištění. Přehled všech uvedených návrhů na změny jsou uvedeny v tabulce 4. 1.

Tabulka 4. 1 Návrhy na změny v systému odměňování

Návrhy na změny v systému odměňování	Počet názorů
<i>Vyšší provize</i>	29
<i>Základní mzda + provize</i>	2
<i>Za nové smlouvy větší odměna</i>	1
<i>Spravedlivost v odměňování</i>	1
<i>Nesmyslně stanovená 80% hranice plnění plánu</i>	4

Otázka č. 17 - Změnil/a by jste pracovní prostředí? Svou odpověď prosím zdůvodněte

V této otázce odpovědělo 81% respondentů, že by na stávajícím pracovním prostředí nic neměnili. 19% respondentů je ovšem toho názoru, že by se v rámci pracovního prostředí něco změnit mohlo. Jde zejména o IT vybavení, vybavení kanceláří, které je opotřebované, jmenovitě stoly a židle. Dále by se mělo dle nic více dbát na úklid a v prostorách firmy, kde čekají klienti na obsluhu, by mohli mít k dispozici nápoj. Uvedeno v grafu 4. 21.



Graf 4. 21 Změna pracovního prostředí

Otázka č. 18 - Co Vám na této práci nevyhovuje?

V této otázce respondenti uvedli několik důvodů, proč jim tato práce nevyhovuje. Pouze 3 respondenti z dotazovaných odpověděli, že jim tato práce naprosto vyhovuje. 9 respondentů se k této otázce vůbec nevyjádřilo. Přehled všech stížností, které bylo v rámci dotazníkového průzkumu zjištěno a uvedeno respondenty, je uveden v tabulce 4. 2.

Tabulka 4. 2 Přehled stížností zaměstnanců

Stížnosti zaměstnanců	Počet názorů
<i>Příliš administrativy</i>	8
<i>Tlak na vyšší produktivitu</i>	5
<i>Nemožnost ovlivnit nabídku produktů</i>	1
<i>Nespravedlivé odměny</i>	1
<i>Vysoké nároky ze strany nadřízených</i>	3
<i>Pasivní přístup VPA</i>	1
<i>Zodpovědnost za práci</i>	1
<i>Stálé změny</i>	1
<i>Starý systém provizí</i>	4

Zjištěné nedostatky a problémy poslouží jako podklad pro zpracování návrhů a doporučení, vedoucích ke zvýšení motivace zaměstnanců. Je důležité zajistit svým zaměstnancům takové pracovní podmínky, pracovní prostředí a nastavit vhodný systém odměňování, které ovlivní pozitivním způsobem motivaci zaměstnanců a zvýší jejich výslednou spokojenost s podávaným pracovním výkonem. I přes skutečnost, že dotazníkový průzkum byl vyhodnocen pro celý dotazovaný soubor dohromady, budou v následující části navržena doporučení pro vybrané pracovní skupiny zvlášť, a to zejména v oblasti systému odměňování.

5 Návrhy a doporučení

Na základě provedeného průzkumu formou dotazníkového řešení, který byl zaměřen na zjištění, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni v rámci své pracovní činnosti, především prostřednictvím systému odměňování, pracovním prostředím, vztahy na pracovišti a přístupem nadřízeného, jsem dospěla k několika názorům. Ve firmě by se dala zavést určitá opatření, která by motivaci jednotlivých pracovníků mohla zvýšit. I přes skutečnost, že vyhodnocení průzkumu bylo provedeno pro celý soubor dohromady, v této části, zejména u návrhů v oblasti systému odměňování, budou podána doporučení pro vybrané skupiny zvlášť. V rámci této kapitoly budou nastíněny možná řešení, která by mohla napomoci ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Analýzou dotazníků byly zjištěny jisté nedostatky, jejichž odstranění by mohlo zajistit vyšší motivaci zaměstnanců.

System odměňování

Na tuto problematiku bylo v dotazníku položeno celých 7 otázek (3, 4, 5, 6, 7, 15, 16). A to zejména z toho důvodu, že po konzultaci s pracovníky a manažery je tato oblast stěžejní při výkonu práce. Bylo zjištěno, že současný systém odměňování je pro většinu dotazovaných dostatečně srozumitelný, avšak není dostatečně motivující. Problémy, který vyplynuly z dotazníkového šetření, vyvstaly u dvou pracovních skupin. A to u pracovníků na přepážkách a VPA.

Pracovníci na přepážce

Tito zaměstnanci, jak bylo zmíněno ve 3. kapitole, jsou oceňováni základní mzdou a dalšími fixními složkami. Na svých pozicích ovšem mají stanoveny čtvrtletní plány, které spočívají ve splnění a uzavření jistého počtu pojistných smluv. Největším problémem je, že tito zaměstnanci nemají možnost shánět klienty tak jako výhradní pojišťovací agenti, jsou odkázáni především na příchozí klienty, kteří sami přicházejí do pojišťovny za účelem uzavření smluv. Navíc velmi často se stává, že uzavření smluv není v jejich kompetencích, že má klient správce v řadách VPA a tudíž jsou nuceni tyto klienty poslat za svými správci. Proto plněním této 80% hranice čtvrtletního plánu pocítují zaměstnanci nikoliv motivaci ze strany nadřízených, ale silný tlak, který je v jejich pracovním výkonu spíše nemotivuje a

stresuje. Zaměstnanci jsou důležitým článkem organizace a proto je důležité je v jejich výkonu motivovat a tím naplňovat jejich potřeby.

Doporučení pro firmu v oblasti systému odměňování zaměstnanců na přepážkách

- snížení 80% hranice plnění čtvrtletního plánu na 70%, což umožní vyšší pravděpodobnost splnění, sankcionování motivaci nezvyšuje, původní a současná hranice plnění v pracovnících vyvolává obrovský tlak, nikoliv motivaci
- větší ocenění za jejich práci, vyšší bonusy za uzavření smluv
- zaměřit se na častější porady s nadřízeným za účelem srovnávání výkonů jednotlivých pracovníků

Výhradní pojišťovací agenti

Tito obchodníci, jež jsou osobami samostatně výdělečně činnými, jsou oceňováni na základě uzavřených pojistných smluv. Jejich finanční hodnocení je závislé na počtu uzavřených smluv a na zaplaceném pojistném. Zejména v současné době, kdy je ekonomická krize a lidé se obávají o své finance a investice, také z důvodů vysoké konkurence na pojistném trhu, je velmi těžké najít nové klienty. Spousta klientů také odchází ke konkurenci a k makléřům. Je důležité, aby byli obchodníci oceněni za veškerou práci, kterou provádějí. I s odchodem klienta mají spoustu starostí, spočívajících hlavně v administrativě. Za tyto pracovní úkony ovšem žádné finanční ohodnocení nedostávají. Z dotazníkového šetření vyplynulo několik možností, na základě jejichž zavedení by se zvýšila motivace VPA.

Doporučení pro firmu v oblasti systému odměňování VPA

- zavedení vyšší provize, která je již více jak 15 let ve stejné výši
- při stávající výši provize nabídnout VPA fixní základní odměnu a na ni by navazovala flexibilní složka mzdy ve formě provizí, bonusů a prémie
- v současné době je stanoveno navýšení provize po navýšení celého pojistného kmene, navrhuji zavést vyšší provizi po získání jakéhokoliv nového klienta, který ve firmě nebyl nikdy pojištěný o 5 %

Pracovní prostředí

V dotazníku byly této problematice věnovány 3 otázky (10, 11, 17), v rámci kterých bylo zjištěno, že s pracovištěm jsou spokojeni naprosto všichni, z čehož vyplývá, že pracoviště

jejich motivace negativně neovlivňuje. Byly zmíněny jen připomínky ke změně určitého vybavení, ať už nábytkem či počítačovou technikou. Problematice vztahů na pracovišti byla věnována jedna otázka, na kterou se shodla více jak polovina respondentů, že vztahy na pracovišti jsou kolektivní, ovšem nemalá část respondentů odpověděla, že vztahy jsou buďto konkurenční nebo pasivní.

Doporučení pro firmu ke změně pracoviště

- vyměnit zastaralé počítačové vybavení, protože veškeré pracovní úkony a pojistné transakce jsou prováděny elektronickým způsobem, staré počítače mnohdy nestíhají při pracovních úkonech, nepracují dle požadavků a zdržují práci zaměstnanců, což může ovlivnit jejich psychickou stránku, vyvolat stres či frustraci
- vybavení kanceláří není až tak problematické, za nejdůležitější krok v této oblasti by byl nákup nových pracovních židlí, jejichž pohodlí je základem spokojené a uvolněné práce; spousta pracovníků si své židle již musela donést z domova či nakoupit sama bez náhrady nákladů
- umístění občerstvení v podobě podávání nápojů v hale firmy, kde klienty čekají na obsluhu od pracovníků přepážek, a to formou barelu s vodou a plastovými kelímky

Doporučení pro firmu v oblasti vztahů na pracovišti

- navrhuji uskutečnit teambuildingovou akci, jejímž účelem bude zlepšení vztahů na pracovišti a zpříjemnění pracovní atmosféry
 - v příloze č. 5 je možno nahlédnout na vyčíslení nákladů a na možné varianty této akce
 - plánování této akce proběhlo za pomoci a spolupráce s firmou Adventura teambuilding, která se zabývá firemními zážitkovými akcemi od roku 1996
 - před uspořádáním této akce bych doporučila projednat se zaměstnanci, který typ teambuildingové akce by jim nejvíce vyhovoval a teprve na základě zjištěných dat naplánovat detailně celou akci

Doporučení pro firmu ke zmírnění administrativních úkonů VPA

- zejména u výhradních pojišťovacích agentů bylo v dotazníkovém šetření zjištěno, že spousta z nich nevyhovuje přílišné zatížení administrativními úkony, proto navrhuji zaměstnat alespoň jednoho pracovníka, který běžnou administrativu přebere do svých

kompetencí a obchodníci tak budou mít více prostoru při vykonávání svých pracovních činností

V rámci této své diplomové práce jsem dospěla po diskuzi se zdejšími pracovníky ještě k jednou návrhu. Do dotazníků mi tento návrh napsal pouze jediný respondent, po konzultaci s dalšími dvěma pracovníky mi tato skutečnost byla potvrzena.

Tímto problémem je fakt, že ačkoliv jsou pracovníci se svými manažeri spokojeni a na jejich přístup k podřízeným si nikdo nestěžuje, spatřují řádoví zaměstnanci v těchto pozicích pouze finanční zátěž firmy. Shodli se, že kdyby byl pro VPA jak v průmyslovém, tak občanském pojištění pouze jeden manažer místo čtyř stávajících v občanském a 2 stávajících v průmyslovém pojištění, v organizačním chodu agentury by se v podstatě nic nezměnilo a z nákladů ušetřených na nevyplacených provizích zaniklých pozic manažerů by se mohly navýšit provize výhradních pojišťovacích agentů.

Tato skutečnost je ale opravdu pouze spekulativní, tento aspekt a krok by se musel řádně promyslet. Náklady, které by byly ušetřeny, by ovšem kromě zvýšených provizí mohly navýšit také příjmy akcionářů.

Veškeré mnou uvedené návrhy budou předány pracovníkům, kteří mají pravomoci v daných problematikách.

6 Závěr

Úkolem každého vedoucího pracovníka je umět správně vést a motivovat své podřízené, což není jednoduchou záležitostí. Na základě poznání potřeb zaměstnanců je možné sestavit motivační systém, který zvýší jejich pracovní výkon, nadšení z práce a výslednou spokojenost. Je podstatné si uvědomit, že na každého zaměstnance působí jednotlivý motivační faktor či stimul jinou intenzitou. Nastavením vhodného motivačního systému a výběrem vhodných stimulů je možné ovlivnit postoje a chování zaměstnanců a tím docílit na straně jedné požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců ze strany organizace, na straně druhé zvýšit motivaci zaměstnance samotného.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný systém odměňování a na základě této analýzy zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni ve své pracovní činnosti. Dalším velmi důležitým motivem je pracovní prostředí, které působí na výkonnost pracovníka a také vztahy na pracovišti, které podporují společenskou vazbu v mezilidských vztazích. Proto v této práci byla věnována pozornost i této problematice.

Teoretická část této diplomové práce je zaměřena na výklad základních pojmů, spojených s motivací zaměstnanců, byly vybrány a popsány stimuly ovlivňující motivaci, dále vybrané teorie motivace pracovního jednání, byl popsán obecně systém odměňování, způsob hodnocení pracovníků a v neposlední řadě byl popsán sociologický průzkum, který byl v této práci proveden formou dotazníkového šetření.

V praktické části, která je složena ze tří kapitol, je nejdříve věnována pozornost představení firmy, na kterou byla diplomová práce zaměřena, a to České pojišťovny a. s.. Byly popsány její významné aktivity a byla představena agentura v Hranicích na Moravě. Na tuto agenturu byla následně zaměřena analýza současného stavu, ve které byl popsán zejména současný systém odměňování, pracovní prostředí, fluktuace pracovníků, pracovní skupiny, programy zavedené firmou pro zvýšení motivace zaměstnanců a pracovní doba. Na základě předem stanovených cílů byl proveden sociologický průzkum formou dotazníkového šetření. Následným zpracováním získaných dat byly zjištěny jisté nedostatky a stížnosti zaměstnanců, na jejichž podkladě byly následně navrženy jisté řešení, které by mohly napomoci ke zvýšení motivace zaměstnanců a jejich celkové spokojenosti s pracovním výkonem, pracovním prostředím a vztahy na pracovišti.

Návrhy na zlepšení se týkají zejména oblasti systému odměňování, které byly zaměřeny zejména na dvě pracovní skupiny, dále na oblast vztahů na pracovišti a pracovní prostředí.

Seznam použité literatury

Knihy

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2004, 127 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování zaměstnanců*. Přel. Koubek, J. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- ARMSTRONG, M. *Personnel management practise*. 4th ed. London: Kogan Page, 1993, 928 p. ISBN 0-7494-1226-1
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Personální řízení I*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001, 218 s. ISBN 80-245-0248-8
- FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HUTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1994, 126 s. ISBN 80-7079-988-9
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7
- NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7
- PAVLICA, K. a kol.; *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000, 161 s. ISBN 80-86119-25-4
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3
- SVOBODA, J. *Motivace a vznik závislosti*. 1. vyd. Ostrava : Ostravská Univerzita, 2008, 31 s. ISBN 978-80-7368-422-8

THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0

ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994, 304 str. ISBN 80-85623-72-2

Ostatní

Kolektivní smlouva

Smlouva o výhradním obchodním zastoupení

Smlouva o spolupráci

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku

Elektronické publikace

Obchodní zákoník, [online]:dostupné z www:

<<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>

Česká pojišťovna, [online]:dostupné z www: <<http://www.ceskapojistovna.cz/>>

Extranet České pojišťovny, [online]:dostupné z www: <<https://extranet.cpas.cz/>>

Seznam zkratk

VPA	Výhradní pojišťovací agent
ČP	Česká pojišťovna a. s.
Tipař	Nově příchozí agent do firmy
ČPK	Jednotka 1 ČP koruna

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce.
- souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....

Bc. Jana Urbánková

Adresa trvalého pobytu studenta :

Palackého 32, Přerov, 750 02

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Základní organizační struktura podniku

Příloha č. 2 – Organizační schéma úseku lidských zdrojů

Příloha č. 3 – Dotazník

Příloha č. 4 – Vyhodnocení dotazníku v tabulkách

Příloha č. 5 – Teambuildingová akce